دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

اضبط وقتك

دليل اغتنام الوقت

RDM

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

اضبط وقتك

نقلته إلى العربية

هبة الله الغلاييني

نقلته إلى العربية

هبة الله الغلاييني

العبيكان Obeikan

العبيكان

دليل اغتنام الوقت

اضبط وقتك

نقلته إلى العربية

هبة الله الغلاييني




اضبط وقتك

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمةً في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.
- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.

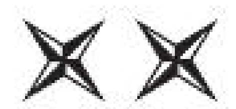
- أن تصبح قائداً فاعلاً.

- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.

- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.

- استبقاء أفضل موظفيك.

- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



Original Title

The Results-Driven Manager Series
TAKING CONTROL OF YOUR TIME

ISBN-10: 1-59139-635-2
ISBN-13: 978-59139-635-2

ISBN 2 - 997 - 54 - 9960 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية – شارع العليا العام – جنوب برج المملكة – عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

اضبط وقتك./ مجموعة مؤلفين؛ هبة الله الغلاييني؛

– الرياض، 1431هـ

160ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 2 – 997 – 45 – 9960 – 978

1 – إدارة الوقت 2 – النجاح أ. الغلاييني، هبة الله (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 650,1 رقم الإيداع: 2009 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 – فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

مقدمة

تخيل أحدهم يسألك: «ما الجانب الأكثر إحباطاً في عملك»؟ هل تجيب بردّ من مثل: «ليس لدي الوقت الكافي في أثناء عملي اليومي لكي أهتم بكل مسؤولياتي»؟ إذا كان الأمر كذلك، فأنت لست الوحيد. في مشهد العمل اليومي المتحوّل بسرعة يشعر عدد كبير من المديرين بأنهم فقدوا السيطرة على وقتهم، وفي الواقع إن المشكلة تبدو كأنها تأخذ سياقات وبائية.

كيف يبدو فقدان السيطرة على وقتك بالعبارات العمليّة؟ ربما تجد نفسك تجلس في اجتماعات أكثر تتحول إلى أن تكون غير ضرورية وغير منتجة، وتتطلّب وقتاً طويلاً، أو أنك لا تستطيع أن تبدو مستجيباً لكل الشبكة الهاتفية، ووسائل البريد الصوتي، والإلكتروني التي تتراكم في اللحظة التي تدير فيها ظهرك، ربما تجد صعوبة في التوجّه نحو فريقك أو اتخاذ قرارات، أو أنّك لا تستطيع أن تجد وثيقة حيوية سأل عنها رئيسك وسط ركام العمل الورقي فوق مكتبك.

وماذا عن أكوام المجلات والصحف التجارية والتقارير والمواد الأخرى التي يفترض أن تقرأها إذا كان لديك أي أمل في أن تبقى في تيّارات الصناعة؟

الكلفة الباهظة للوقت المهدور

إذا كانت هذه السيناريوهات تصف حياتك العمليّة، فإنك من المحتمل أن تدفع ثمناً باهظاً أنت وشركتك؛ فالضغط الذي يأتي مع الشعور بأنك فقدت السيطرة على وقتك يمكن أن يؤدي إلى مشكلات بدنية وذهنية، إذا جرى تجاهلها، غالباً ما تكون بداية إنهاك، وكذلك يؤدي إلى أن تخسر مؤسستك المال.

ونأخذ في الحسبان الاجتماعات المضيعة للوقت: حسبت إحدى الشركات أن مجموعة عمل كانت تتلف 390 دولاراً، في كل وقت تجتمع فيه، وارتفع الرقم إلى 20 ألف دولار في غضون سنة نظراً لأن المجموعة كانت تتألف من خمسة أشخاص بمعدل راتب يبلغ 70 ألف دولار، وأن اجتماعاتهم كانت تستمر ساعتين.

لكن الضغط الشخصي والخسائر المالية على نطاق الشركة ليست التكاليف الوحيدة، فالخسارة في ضبط وقتك يمكن أن تكون ضريبة في تقاريرك المباشرة أيضاً، خاصة أن لديك صعوبة أكثر في تحليل المعلومات، واتخاذ قرارات ذكية، وتحديد توجه واضح لفريقك.

بانصرافك إلى المطالب الفورية في وقتك القليل تهمل مسؤولياتك الحقيقية.

تحديد الطرق التي يستطيع فريقك عبرها أن يساعد على دعم اهتمامات الشركة الواسعة، والأهداف الإستراتيجية، والأغراض طويلة المدى: التخطيط، والتفكير، واتخاذ القرار تعود جميعها إلى

المستوى الصغير، تركيز انتباهك على التفاصيل بدلاً من الاهتمامات ذات المستوى الرفيع ومن احتياجات فريقك.

النتائج المكتسبة من ضبط وقتك

خلافاً للسيناريوهات الكئيبة التي ذكرت مع النتائج التي أوجدتها لشركتك، عندما تكتسب ضبط وقتك تقدم إشعاراً واضحاً بالسداد واتخاذ قرارات ذكية بسرعة. أنت تركز على الاهتمامات الإستراتيجية البعيدة المدى بدلاً من الانصراف إلى تفاصيل قصيرة المدى وتفاصيل محدودة المستوى. ستجد نفسك أكثر قدرة على توقع ما سيكون مطلوباً منك لاحقاً، وبذا تعزّز قدرتك على وضع خطط فاعلة أكثر لدائرتك وفريقك. وستشعر بضغط أقل ونزق أدنى متفادياً المشكلات الصحية والإرهاق.

كلٌّ يستفيد. أنت تفعل ذلك؛ لأنك تشعر بمتعة أكثر كثيراً في عملك. تقاريرك المباشرة ستكون مفيدة؛ لأنه سيكون لديك وقت أكبر وطاقة أوسع كي تساعدهم لأنهم فريقك. وستربح شركتك لأنك تستطيع الآن أن تركّز على الأنشطة المطلوبة لدى دائرتك وفريقك وفق إستراتيجية الشركة.

إذاً كيف تستطيع أن تتخذ الخطوات الأولى نحو اكتساب ضبط وقتك -وتحصيل الفوائد لنفسك ولشركتك؟ ثمة طريق واحد لتنفيذ إستراتيجيات إدارة وقت جوهرية- مثل تقسيم مسؤوليات عملك إلى فئات متميزة مثل: إدارة الأفراد، والاهتمام بالمهمات الإدارية، وتقرير نسبة الوقت الذي ينبغي أن تنفقه في كل فئة. ثمة إستراتيجيات إدارة وقت إضافي تتضمن خلق مهمات مخصصة وضبط أنشطتك تجاهها في كل أسبوع.

ولكن الإستراتيجيات الأساسية ليست كافية بمفردها. أنت تحتاج أيضاً إلى إعداد ترتيباتك في تحديات إدارة الوقت المطلوب. فعلى سبيل المثال إن جعل الاجتماعات منتجة يتطلب مقاربات مختلفة جداً عن نسخ رسالة أو تقرير وكيفية التعامل مع كل تلك القراءة التي وقعت عليها من قبل.

تستطيع أيضاً أن تعمل على «استرجاع» بعض الوقت الضائع بتعلم كيف تتخذ قرارات أكثر حصانة بطريقة أسرع - على سبيل المثال، باستخدام تقنية الاتصالات كي تقيس معرفتك الإدارية بمعرفة مديرين آخرين وتستطيع المشاركة بالمعلومات. وأخيراً تستطيع أن توجد أنظمة تساعدك على معالجة الضغط الذي يترافق مع ضغط الوقت - من ثمة تتخذ خطوات فاعلة للحيلولة دون هدره.

تحتوي الفصول الأربعة لهذه المجموعة على مقالات تساعدك في كل واحد من هذه المجالات على تطبيق إستراتيجيات إدارة الوقت الأساسية، استخدم أساليب إدارة وقتك لمواجهة تحديات معينة، واتخاذ قرارات أكثر نضجاً على نحو أسرع، والمحافظة على الوضع بسلام.

هنا خريطة طريق لإرشادك في أثناء الفقرات

إستراتيجيات أساسية لإدارة وقتك

طوّر الخبراء ثروة من الإستراتيجيات المحكمة للتحكم في الوقت، والمقالات الواردة في القسم الأول من هذا الكتاب حافلة بالتوصيات. المحاضر في مدرسة سلوان «ميليسا رافوني» يبدأ الأمور بأفكار مجرّبة

وسليمة في: «تحقق أنك تنفق وقتك في المواقع الصحيحة»، ويحدّد رافوني خطة من ثلاث خطوات من أجل تحديد وقتك:

1- قسّم مسؤوليات عملك إلى فئات مثل: «النمو والتحسين»، و«إدارة الأفراد»، و«المسؤوليات اليومية»، و«الإدارة».

2- اسأل نفسك: ما مقدار الوقت الذي ينبغي أن تنفقه في كل فئة؟ وكن راغباً في تغيير هذه الفئات كل أسبوع،أو شهر، أو فصل، إذا كانت الظروف تسوّغ ذلك.

3- ابحث عن تخطيط مع من هم أعلى منك، ومع زملائك بالحصول على إسهامهم بخططك، ثم قم بما يسوّغ خطّتك؛ كأن تتعلم القول: «لا للزملاء الذين يعملون على مطالب مرتجلة لوقتك».

يصف المؤلف بول ميتشلمان في كتاب: «إستراتيجيات من أجل المقصّرين» خططاً إضافية تتضمن فحصاً من خمسة أجزاء من أجل إعطاء الأولوية لأهدافك الكثيرة الحاسمة التي طورتها المديرة «تشيري أندروس»، ومن أجل أن تقرر أي هدف من أهدافك الكثيرة حاسم بالنسبة لفريقك وشركتك، اسأل: «ما التأثير الاقتصادي للهدف؟»، «وهل يتوافق مع إستراتيجية الشركة؟»، «وكيف يمكن لهذا الهدف أن يرضي المسهمين؟» «وكم لديّ من العاطفة، والذكاء، والطاقة كي أبلغ هذا الهدف؟» «وهل لدينا الموارد لتحقيق الهدف؟».

يقدّم جيم بلينغتون في كتابه «استبصارات لا حدود لها عن كيفية إدارة وقتك» أسلحة إضافية إلى مستودع إدارة الوقت لديك، على

سـبيل المثال: قبل الشروع بأي مقدار صغير من العمل تبحّرْ في النتيجة النهائية المرغوبة. ثم اسـأل: كيف يتناسب كل واحد من اختياراتك مع النتيجة المتخيّلة؟ استشرْ الآخرين وأنت تتخيّل، كي تتحقق أنّ كل واحد لديه النتيجة ذاتها في ذهنه.

في «كيف تصـبح منظّماً؟» يشـارك «كونسـتانتين فـون هوفمان» في التوصـيات من أجل المحافظة على فضـاء عملك متحرراً من الفوضى، بتنظيم فضـاء عملك البـدني، أنت تعزّز قدرتك على أن تجد بسـرعة مقداراً مناسباً من المعلومات التي يحتاج إليها رئيسك، وكذلك أن تسهم بفاعلية أكبر مع الآخرين في مشـروع ما، وتنظيف مصـنفاتك الخاصة بالوثائق والمعلومات التي لم تعد مفيدة أو وثيقة الصلة بعملك.

معالجة تحديات معينة خاصة بإدارة الوقت

في القسـم الثاني من الكتاب، سوف تكتشف طرقاً للتعامل مع أنواع خاصة من تحديات إدارة الوقت، يعرض «توم كرتينماكر» مدير «أخبار سـوارثمور كوليج» أفكاراً جديدة للحصـول على أكـبر فائدة من جميع تلك الاجتماعات، ويؤكد كرتينماكر أن معظم الاجتماعات «غير فاعلة، ومسـتنزفة للوقت... ومع هذا يمكن للاجتماعات في أفضل أحوالها أن تعني كل شيء لمنظمة ما».

كيف تتحقق من أن الاجتماعات التي تديرها أو تحضرها تعزّز -بدلاً من أن تعيق- نجاح شركتك؟ لأمر ما، قبل أن تدعو إلى اجتماع، اسأل ما إذا كان الغرض من الاجتماع يمكن أن يتحقق بطريق أخرى - عن طريق

البريد الإلكتروني، أو المذكرات، أو المحادثات غير الرسمية. وإذا كان الأمر كذلك لا تدع إلى اجتماع. بالإضافة إلى ذلك، أَصر على أن يقوم المشاركون في الاجتماع بأكثر من مجرد مناقشة الموضوع المعروض، وعلى حد كلمات كرتينماكر: «حدّد أهدافاً واضحة يستطيع الأفراد أن يعملوا تجاهها، ويستطيعون إزاءها قياس التقدم»، وانتهِ بالموافقة على العمل.

لضبط «الخوف من الاجتماعات» تمارس بعض الشركات أيضاً الإعلان عن أيام اجتماع حر، أو تحديد بعض ساعات النهار خارج نطاق الاجتماعات.

ليست الاجتماعات هي وقت «الغوص في العمل» فقط، على أي حال في (إدارة فيض معلومات الرسائل) يطرح العالم النفساني في شؤون الصناعة دوايت مور مسألة كيف نتعامل مع تدفق الرسائل التي جعلتها تقنيات الاتصال الجديدة – ولاسيما البريد الإلكتروني ممكنة. ويشرح مور: «معظم الاتصالات في عالم الإلكترونيات اليوم هي ذات طريق واحد أكثر مما هي متفاعلة ..؛ نظراً لأن المرسل يتوقع إجابة، بوجه عام: هذه الرسائل تخلق شعوراً بالإلحاح؛ فنحن نفتقر إلى الإجابة عن رسائلنا قبل أن نفعل أي شيء آخر».

ينصح مور لاكتساب السيطرة بأن تبدأ يومك –على نحو مختلف– بتحديد هدف إستراتيجي وتطوير خطة لتحقيقه، بدلاً من القفز إلى بريدك الإلكتروني، استخدم البريد الإلكتروني في آخر نهارك، وليس في بدايته. وعلّم الناس كيف يرسلون إليك البريد الإلكتروني، على سبيل المثال: أحد الرموز للإجابة (1) من أجل «استمر في إرسال هذا

النوع من المعلومات»، و(2) من أجل «ما لم أكن في هذا الفريق لا ترسل إلي مثل هذا النوع من المعلومات»، (3) من أجل: «أرسل هذا إلى الشخص المسؤول بين الموظفين لدي»، وهكذا.

مثل: «رسالة محمّلة» «بفيض من المعلومات»، أو إحدى الموجات المدّيّة من معلومات تولّدت عن طريق «الإنترنت»، أو أي خط آخر، أو مطبوعات متقدمة يمكن أن تجعلك أكثر خسارة لاستحواذ الوقت.

والحق كما يكتب إدوارد بريويت: «تَعلّم من الناس في الخدمات المالية: إن تدفق المعلومات المثقلة يفسد قدرة الذهن على القيام بمهمات مثل التخيل واتخاذ القرار».

يقدم لنا بريويت ثماني أفكار

على سبيل المثال: قلّص قائمة مصادر المعلومات اليومية الخاصة بك إلى قائمة المصادر الأساسية القليلة التي تحتوي البيانات الأكثر أهمية لعملك.

وبالإضافة إلى ذلك: تحدَّ الافتراض أن المعلومات المطبوعة على الخط هي أفضل طريقة للمحافظة على معلومات عملك المتجدّدة.

ويناقش بريويت: «المحادثات ذات الطرفين المتبادلة بين الناس ستكون عامة هي الأفضل»؛ الناس يتفاعلون، المقالات لا تتفاعل، لا بديل لوجه عن وجه». ينصح بريويت أيضاً باستخدام خط (مواقع الدفع) كي تكتب لمحة إلى احتياجات معلوماتك الخاصة. هذه المواقع تسمح لمشغلي الشبكة بأن يرسلوا إليك الأخبار والمعلومات التي تناسب مخططك.

بالإضافة إلى الاجتماعات وحمل الرسائل، وفيض المعلومات ثمة ظاهرة يمكن أن ندعوها: «حمل المهمة»، يمكن أن تقدّم أيضا تحديات لإدارة الوقت متميزة.

في كتاب: «هل القيام بمهمات متعددة أمر مبالغ فيه؟» تؤكد كاتبة الأعمال التجارية جينفر مكفرلاند أن محاولة التعامل مع مهمات متعددة بالقفز إلى الخلف والأمام بينهما فقط سيعيق إنتاجك. وتكتب قائلة: «حتى 20 ثانية من الاضطراب يمكن أن تكون كافية لإخراجك عن الخط... مثل وعاء الماء الذي يغلي يحتاج دماغك إلى وقت حتى يسخن ثانية... مجموع التكاليف يمكن أن يضاف بمقدار ساعتين إلى أربع ساعات في اليوم».

وتقدم مكفرلاند اقتراحات لمكافحة عبء المهمة، مثل تأجيل كل شيء لا تحتاج إلى القيام به شخصياً، والحيلولة دون الأوقات عندما لا تريد أن تتعوّق.

جعل القرارات البارعة أسرع

مع تزايد الإستراتيجيات الأساسية وأساليب إدارة الوقت الخاصة، لصنع قرارات ذكية أسرع، بإمكانك أن تستخلص بعض هذا الوقت الضائع لتستخدمه بحكمة.

تؤكد المقالات في القسم الثالث من هذه المجموعة إسراع عملية اتخاذ القرار - دون التخلي عن مهارة اتخاذ القرار، بزيادة إستراتيجيات إدارة جوهرية وذات وقت نوعي مع تقنيات لجعل القرارات

الذكية أسرع، فتستطيع استخلاص بعض ذلك الوقت الضائع، ووضعه في الاستخدام الفاعل.

يبدأ إدوارد بريويت الفصل بمقالته «اتخاذ قرار بدورة سريعة» التي يشرح بها كيفية اتخاذ الخيارات الجيدة حتى لو كان عملك يتغير بسرعة. ويقدم بريويت إيضاحات للمفكرين في الإدارة القيادية وأصحاب المهن تتضمن كيف «تعمل بحكمة مع الوقت غير الكافي والمعلومات غير الملائمة».

على سبيل المثال: يدعو بيرسي بارنفيك المدير التنفيذي في براون بوفري- آسيا إلى تغيير طريقة التفكير في القرارات السريعة. يقول لمديريه: أن تتخذ قراراً بسرعة وأن تكون على صواب (سبع) مرات من أصل (عشر) أفضل من أن تتأخر في البحث عن الحل الكامل»، «القرار المتأخر قرار ضائع». بعض الشركات تؤجل سلطة اتخاذ القرار لاحتمال وجود زبائن، ثم تبدأ في عملية اتخاذ القرار: لتصوير «وضع نموذج أصلي في السوق، والحصول على رد فعل، وترك السوق يصوغها، إلى نقطة تحديد العطل وفي بعض الحالات اقتراح معالجات... تسرع اتخاذ قرارك وبذا تستجيب لمعلومات السوق أولاً بدلاً من نهاية دورة القرار».

في «قيادة السرعة: هل لديك ما تأخذ؟» يعرض الباحث الكبير روبرت.ج.توماس، والأستاذ في جامعة جنوب كاليفورنيا وراين بينيس إرشادات إضافية للتوجيه السريع واتخاذ القرار.

تستطيع أيضاً أن تسرّع اتخاذ القرار بالتعلم من مصادر مختلفة. كيف؟ مارس رؤية العالم من عدة وجوه مختلفة من ذاتك؛ أو من أولئك التابعين إليك ومن نظرائك ومن زبائنك ومن الأفراد الآخرين. أن تضع نفسك دوماً في أوعية الآخرين «يخلق توتراً وانفعالاً» يقودك إلى أن تبحث عن أوضاع لم ترها من قبل.

ربما لا وضع يتطلّب سرعة بل قراراً ذكياً أكثر من أنك بدأت تحرٍّ عن عمل جديد في شركة مكافحة. في «نصيحة للرؤساء في أعمال جديدة: اعمل سريعاً عندما يكون الاقتصاد بطيئاً»، تقدم جينفر مكفرلاند إستراتيجيات «لجعل الأرض تجري» في وظيفتك الجديدة. وكما تشرح فإنه لأمر حيوي «أن يكون لديك أناس يتمتعون بالحيوية ويركّزون على حل مشكلات العمل المهمة ضمن الأشهر الستة الأولى».

كيف تنفّذ «فلسفة الانطلاق السريع من دون أن تدفع بقوة الناس الذين تحتاج إليهم أكثر؟» تعلّمْ قدر ما تستطيع ما يتعلق بالمسائل الإستراتيجية التي تواجه وحدتك أو منظمتك قبل يومك الأول في العمل. ناقشْ هذا الوقت الانتقالي مع مستخدمك الجديد، واستخدمه في التحدث مع الناس في منظمتك كلها، وكذلك مع الأفراد الذين غادروها. ولكن قاوم أي حافز للافتراض أن عليك أن تكون على صلة بكل الإجابات. اعتقادك أنك تستطيع «القيام به بنفسك» يمكن أن يقودك إلى السقوط. بدلاً من ذلك «كن مستعداً لتشعر ماذا يحتاج الناس إلى أن يفعلوا»، ولكن تقبل حقيقة أنك لا تزال في حاجة أن تتعلم ما تريد أن تفعل – وهو ما تستطيعه بالإصغاء إلى نصائح الآخرين.

وفيما يتعلق «بعدم هدر نقودك أو وقتك بعد وضع سيّئ» يقدم جيمي غاتيرمان توصيات إضافية لاتخاذ قرارات ذكية تحت الضغط. يميل المديرون خاصة إلى اتخاذ قرارات غير حكيمة بعد استخدام مقادير مهمة من المال أو الوقت في جهد ضائع. كيف تتجنَّب مصيدة «الكلفة الضائعة» كي لا تزيد من التزام شركتك تجاه منتج، أو شخص، أو إستراتيجية تتجاوز الدرجة المعقولة.

ارفضْ أي جدل لاتخاذ قرارات لمجرد أن تبرر قرارات قديمة. وراقب من أجل هدف ما أن توازن ما بين الوقت والنقود، سيكون أكثر حكمة في مواجهة مصيدة الكلفة الضائعة عندما تقوم بهذا الترابط.

في المقالة الأخيرة من هذا الفصل: «أي مشروعات تحظى بالأولوية؟ «يتناول بول مايكلمان التحديات الكبيرة في تقرير أي مشروعات ينبغي أن تحظى بالقمة في قائمة أولوياتك. إنه يوجز عملية لجعل هذا قراراً حاسماً، يتضمن خطوات مثل دراسة كيف لكل مشروع محتمل أن يتراصف وراء إستراتيجية شركتك المتحدة، باختيار مشروعات سوف تمارس التأثير الفوري، وتقدم المشروعات المتلازمة مع رئيسك.

الحيلولة دون هدر الوقت

ليس ثمة إستراتيجية من التي ستستعملها في الأقسام الثلاثة الأولى من هذا الكتاب يمكن أن تقدم فائدة كاملة إذا لم تتخذ أيضاً خطوات لإدارة الضغط الذي يأتي مع ضغط الوقت ويمكن أن يؤدي إلى الهدر. أنت لا تستطيع أن تزيل جميع الضغوط في عملك، كما أنك لن تفعل ذلك، إن درجة معينة من الضغط يمكن أن تكون مفيدة حقاً، المقالات في

القسم الرابع من هذه المجموعة تبين يومياً أنظمة عقلانية وقواعد يمكن أن تساعدك على أن تبقى بعيداً عن الوصول إلى مستويات مدمرة.

في المقالة الأولى من هذا الفصل إعطاء معنى لقيود وقتك، والتخلص منها «يوصي ديفيد ستوفر بتغيير المواقف والممارسات التي يمكن أن تساعد فيما بعد على التخلص من ضغط الوقت. لتصوير ذلك ينصح «بعكس علاقتك مع الوقت». ويضيف: «ابتعد عن فكرة أن بعض الأنشطة ينبغي أن تفسح باستمرار الطريق أمام مطالب أخرى». التوجه إلى فكرة تحفزك معنوياً أمر مهم يجب ألا تخلّ به.

كي تغير تفكيرك - كما يصف ستوفر:

- «غيّر حديثك بينك وبين نفسك» باستخدام «تأثيرات» بيانات إيجابية مثل عبارة «أنا منضبط في استخدام وقتي» التي ترددها لنفسك.
- اعترف بأنك لا تستطيع «أن تقوم بكل شيء»، وذكّر نفسك بالتأكيد أن البديل مطلوب.
- «قلّص ميدانك» باتخاذ خيارات قاسية إزاء ما يستحق انتباهك أكثر. تستطيع أيضاً أن تمارس «مقاومة الحاجة الملحة لإنجاز المهمة» أو «استعجال العلّة» بتعلم التمتع بما تقوم به، وليس ما يجري فقط.
- المشكلات والتأخرات جزء من الحياة، وعندما تتوافق مع هذه الحقيقة فأنت تعاني ضغطاً أقل جداً.

يضيف ستوفر إلى توصياته

دوّن في ملفك عشرات الأفكار لدعم الإنتاج الشخصي فسوف تجد فيها ثروة من الأفكار الجديدة للسيطرة على ضغط الوقت. وتتضمن الأفكار ممارسة «الطب» الوقائي باكتساب العادات الصحية الجيدة مثل التمرين بانتظام والطعام بعناية. وينصح ستوفر أيضاً أن تخصص أوقاتك الفضلى في اليوم (التي تشعر فيها بالقوة والقدرة على التركيز) بعملك الأكثر إلحاحاً، وسائر أوقات اليوم للعمل «الذي لا يحتاج إلى جهد عقلي».

ثمة أفكار إضافية في هذه المقالة تتضمن أن تنعش نفسك «بالمرح واللعب كالطفل»، إلى جانب الاتصال مع الآخرين لتخفيف العلاقة غير المثمرة. وكما أخبر إدوارد م هالوول، المحاضر في مدرسة هارفارد الطبية، عندما كان يراجع هذه المقالة: «التواصل.. شعور بأنك جزء من شيء ما أوسع من ذلك» يمكن أن يحيد النتائج السلبية للقلق. كيف تنشئ التواصل؟ قلْ (مرحباً) لزملائك في العمل. احضر مواعيد الطعام. اطلب النصيحة، وكما يقول هالوول: «من دون تواصل، ستشعر بالقلق، وبه أنت تنجح».

في المقالة الأخيرة من هذا الفصل «خمسة أسئلة في تشجيع المديرين على تفويض المرؤوسين» بقلم جيفري بفيفر، «يشارك أستاذ السلوك التنظيمي في جامعة ستانفورد باستبصاراته عن مصدر آخر لتقليص الوقت يمكن أن يرفع الضغط ويسبب في النهاية إنهاكاً وفشلاً إدارياً في تفويض المسؤولية، يقول بفيفر: كثير من المديرين لديهم ممانعة طبيعية في تفويض المسؤولية»؛ لأن منظمتهم تبجّل «القادة الأبطال». والمديرون

الذيـن منحـوا مزايا واضـحة مثل المكاتـب الأنيقة يجدون من الصـعب غالباً إعطاء المسـؤولية للمرؤوسين الذين تقل مواهبهم عما يقومون به»، والنتيجة: يأخذ المديرون في تلقي المزيد من مشكلات تقاريرهم المباشرة ومشكلات المسؤوليات، ويعرضون أنفسهم إلى ضغط زمني متزايد.

لمحاربة هذه القوى، ابدأ باختبار مواقفك من تفويضـك. تجاهل أي ادعاءات قد تواجهك حول: كيف سـتنظر شـركتك إليك إذا شرعت في مزيد من التفويض.

الحقيقة هي أن التفويض جيد لك ولتقاريرك المباشرة، ولشركتك. وكما يشرح بفيفر:

«إعطـاء الناس مزيداً من المسـؤولية لاتخاذ القـرارات في أعمالهم يولّد إنتاجية أكبر والتزاماً، وروحاً معنوية».

«وتسـتطيع شـركتك أيضـاً أن تتخذ خطوات لتشـجيع بيئـة تبتكر تفويضاً. على سبيل المثال، تعيين مديرين ذوي صفوف أوسع ومسؤوليات كبرى تجعلهم يستصـعبون الإدارة الصـغيرة. وإقصاء الرموز الرفيعة يعطي رسالة بأن الشركة لديها ثقافة مساواتية تشجع التفويض.

من الواضح، أن ضبط وقتك ليس بالأمر السهل. ثمة قوى متعددة- تتضـمن إسـراع خطوة العمل، والتوقعات الثقافيـة والمواقف، والتقدم التقنـي- قد تآلفت لتجعل وقت المديرين أصـعب ضـبطاً من قبل. ومع هـذا فإن المشـكلة قابلة للحـل - إذا كنت تؤسـس أنظمـة إدارة الوقت وتمارسها وتنظر بهدوء إلى آرائك في الوقت.

وما إن تستطيع أن تتعلم إعطاء الأولوية في مسؤوليات العمل تستطيع أن تميز كيف تجابه مشكلات إدارة الوقت الحادة.

على سبيل المثال: إذا كانت الاقتراحات الكثيرة في مقالات هذه المجموعة تبدو سائدة، اشرع باختيار عدة أساليب شديدة مرتبطة بمشكلة إدارة الوقت النوعية التي تعدّها الأسوأ عندك، مثل: الاجتماعات غير المنتجة، والمراسلات المسهبة، وإذا كان الضغط هو مشكلتك المتعلقة بالوقت، فركّز طاقاتك على الحيلولة دون هدره. وإذا كنت في وضع حاسم حيث يجب اتخاذ القرار الذكي السريع، فركّز على أن تتعلم اتخاذ أكثر الخيارات حكمة نظراً للوقت المحدود أو لعدم توافر المعلومات المناسبة بين يديك.

بعد أن قرأت المقالات في هذه المجموعة، خذ لحظة كي تفكر كيف ستبدأ في تطبيق الإستراتيجيات التي اكتشفتها. سل نفسك:

«ما أصعب مشكلات إدارة الوقت عندي؟ وما المشكلات التي تكلف شركتي الخسائر المالية، أو الإنتاجية المتناقصة، أو الروح المعنوية المتدنّية؟

أي تقنيات سوف تقدم الفاعلية الكبرى من أجل وضعي الخاص؟ أي تغييرات أستطيع القيام بها اليوم كي أستعيد ضبط وقتي؟

يحتاج تعلم ضبط وقتك إلى الممارسة كأي مهارة إدارية، ورغبة في اختيار الأنسب لك من بين التقنيات الكثيرة المختلفة، فعليك احتمال القليل من التجربة والخطأ، وقد اكتشف مديرون ذوو خبرة سابقة أن هذا الجهد المبذول يقدم فوائد ثمينة لك ولفريقك ومنظمتك.

الإستراتيجيات الأساسية لإدارة وقتك

لمساعدة المديرين طوّر خبراء إدارة الوقت مجموعة حقيقية من التقنيات والأدوات لاكتساب القدرة على ضبط وقتك، لا يهم أي تحديات لإدارة الوقت؛ إذ هذه التقنيات والأدوات هي الأكثر تأثيراً بالنسبة إليك، فإن الإستراتيجيات الموصوفة في مقالات هذا القسم يمكن أن تساعدك.

سوف تجد خاصة ثروة من التوصيات لإعطاء الأولوية للأهداف الكثيرة التي تحاول أن تحققها، وهي جزء من المسؤوليات الإدارية. إعطاء الأولوية -بما في ذلك تقرير أي جهود هي الأكثر أهمية للأهداف الإستراتيجية لشركتك- يُمكّنك من أن تُوظف وقتك بفاعلية بدلاً من ردّ فعل مجرد تجاه الضغوط عندما تأتي.

ثمة موضوع آخر يظهر من مراكز هذا الفصل، يتناول أهمية المحافظة على نطاق عملك منتظماً، وهو يعني مباشرة توفير الوقت.



تحقق من أنك تقضي وقتك في الوجهات الصحيحة

ميليسا رافوني

يقول آلان هنتلي: «الحصول على الزبون يأخذ عادة 20% من وقتي، وهو المدير التنفيذي لشركة أباكوس للسفر في بيبودي، ماساتشوستس». «ولكن بسبب الانكماش التجاري انخفض عدد الزبائن بأكثر من نسبة 25% . الحصول على زبون الآن يأخذ من 40 - 50% من وقتي».

مع معاناة الاقتصاديات الإقليمية في العالم لحالة الركود، قلة من مديري المؤسسات يشذبون غراسهم في محاولة لاسترجاع الدخل المفقود.

ولكن هنتلي يتحدث أيضاً عن تحدٍّ أكبر: الحاجة إلى أن تكون قادراً على توزيع وقتك متوافقاً مع الظروف الراهنة. إن إصلاح السوق المطوّل يمكن أن يكون بالتأكيد مثبّطاً للعزيمة، ولكن يمكن أن يكون أيضاً مثل دعوة النفير الموجه إلى المديرين لتصحيح موافق للوجهة التي يضعون فيها معظم جهدهم.

على الرغم من أن معظم المديرين يفهمون عقلانياً أن وقتهم هو مصدرهم الأكثر ندرة، فإن القليل منهم يقوم بجهد للوصول إلى

الشـرفة لاكتساب النظرة الإستراتيجية المتعلقة بكيفية إنفاق ساعاتهم كل أسـبوع، ولا يزال عدد أقل يقوم بممارسـة منتظمة كي يرفعوا المرآة إلى وجوههـم، أي أن يتابعوا كيف أن الأولويات التي يتحدثون عنها هي الشراع الأكثر أهمية في الطريق الذي ينفقون فيه أوقاتهم فعلياً.

«هـؤلاء الناس الذين نطلق عليهم لقب (قادة بالفطرة منذ الولادة) يؤمنـون كيف يوفرون وقتهم»، هذا ما يقوله وارن بلانك في كتاب: « 108 مهارات للقادة بالفطرة منذ الولادة». وبالنسبة إلى أولئك الذين يفتقرون إلى هذه الموهبة بالفطرة. إليك كيف تنظّم خطة لتوفير وقتك.

1: قسّمْ مسؤوليات عملك إلى فئات واضحة:

سوف تتنوع الفئات استناداً إلى مهمة عملك، ولكنها ينبغي أن تكون إستراتيجية وتكتيكية معاً - حدّد ما لا يزيد على ست.

النّمو والتحسّن:

تركّـز هذه الفئة على الفرص، وليس على الأزمات، وهي غالباً الفئة التـي تكون فيها القيمة المضـافة التـي تجلبها إلى وحدتك أو شـركتك هـي الأكبر. وبالنسـبة إلى مدير الإنتاج فإنها الوقت الذي يُصـرف في التحديـث؛ وبالنسـبة إلى مديـر عمليات فهي الوقت الذي يصـرف في الإسـتراتيجية، والتحـدّي هو أن تحافـظ على الوقت المخصّـص لهذه الأنشـطة ذات الفاعلية العالية المقدسة، ولا تسمح بضغط أكبر، بل أقل أهمية، لأنك تحتاج إلى جمعها معاً.

إن القيام بوضع قوائم سيكون مفيداً بشكل هامشي فقط ما لم تجد ولهاً زمنياً حسب تقنية Time-box
ضع محددات للوقت الذي تُخطط أن تُكرِّسه لكل مهمة

رجال الإدارة:

قد ترغب في أن تقسّم هذه الفئة إلى ثلاث فئات أصغر: إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإدارة سفلى. المديرون يعون جيداً أن التدريب والنصح يمكّنهم من زيادة الفاعلية، ولكن خاصة في أوقات تضييق الحزام فإنها تساعد على التركيز على أنك لا تستطيع أن تخلق فاعليات من دون تخطيط علوي وجانبي. وأكثر من ذلك، كل يوافق على أن التواصل ضروري، ولكن كم من الناس يخطّطون فعلاً من أجل ذلك. في عجلتك لوضع أرقامك لا تدع اتصالك يتداعى في أي من هذه الاتجاهات الثلاثة.

مسؤوليات يوميّة أساسيّة:

استناداً إلى دورك، فإن هذه المنطقة يمكن أن تكون أيضاً مقسّمة إلى خدمات بيع وتسليم.

إدارة:

تتضمن هذه أعمالاً نظامية ضرورية مثل تحديد أهمية احتياجات موارد دائرتك، ومقابلة المرشحين للعمل، والإجابة عن الرسائل والبريد

الإلكتروني، وملء صحائف الوقت الإضافي، وتقويم التقارير، وكتابة تقديرات العمل. كن مستعداً لصدمة عندما تضيف جميع الساعات.

2- اسأل نفسك ما نسبة وقتك التي ينبغي أن تنفقها في كل فئة؟

ينصح بلانك، قبل أن تعيّن النسب، أن تسأل نفسك هذا السؤال: «نظراً لما أريد حقاً أن أنجزه كقائد، كيف سيكون الاستخدام الأفضل لوقتي؟ «للإجابة عنه، حلّل المطالب المتنافسة في وقتك: الأنشطة التي تمكنّك من توليد الفاعلية الأكبر، وأولويات الشركة الإستراتيجية، والحاجات ذات المدى القصير للمشرفين عليك، والتقارير المباشرة، والزبائن. وعندما تحدّد النسب المئوية ترجمها في أرقام ساعية لكل فئة.

هل الرقم الإجمالي للساعات واقعي ومعزز لإطار الوقت الذي تتأمله؟

من أجل أن يكون وقتك مفيداً، قد تحتاج حصصه إلى تغيير، إما فصليّاً، أو شهريّاً أو حتى أسبوعيّاً. يقول هنتلي: «في وقت باكر من هذا العام عانى فريق مبيعاتنا صعوبةً في رفض زبائن جدد» «وبالنتيجة، أصبحت أكثر انغماساً. الآن أنفق يوماً كاملاً كل أسبوع في اجتماعات مبيعات وتسويق».

3- ابحث عن تخطيط مع رؤسائك وزملائك.

اضبط حصصك الزمنية مع مديرك وزملائك الرئيسين، واطلب منهم أن تشاركهم فيها، إذا كان ذلك ممكناً. مشاركة الحصص الزمنية مع أعضاء فريق الرئاسة يعطي المجموعة تركيزاً وتماسكاً

كما يقول هنتلي: «أحصلُ على تقارير التقدم من اجتماعات أسبوعية قصيرة للفريق التنفيذي. واستناداً إلى تلك المعلومات أُحدّد كيف أنفق وقتي في الأسبوع أو نحو ذلك» .

أما إذا كان لديك الآن خطة لتفعيل وقتك فإن كل ما تحتاج إلى القيام به أن تكون حازماً في تنفيذها.

دقّق في وقتك

خذ مفكرة الأسبوع الأخير وقوّمها مستخدماً حصصاً زمنية لك موضوعية حديثة لكل فئة. هذا سوف يعطيك إحساسا بكمٍّ من التعديل سيكون ضرورياً للسير قدماً، ويسجّل كيف تنفق وقتك في جهاز إدارة الوقت بالنسبة إلى كثيرين، هذا النظام هو نصف المعركة (انظر نموذج جهاز إدارة الوقت الأسبوعي لمستشار إدارة) «المرة الأخيرة التي احتفظت بجهاز إدارة الوقت كنت مدهوشاً عندما عرفت أنني أمضي نصف وقتي تقريباً على الهاتف عندما أكون في المكتب، إما مستقبلاً مكالمات هاتفية أو تاركاً رسائل لأناس لم يكونوا موجودين»، هذا ما يكتبه إليان بيتش في «دليل الانطلاق السريع للمستشار».

ويضيف بلانك أنّ تدقيق الوقت يمكن أن «يكشف أيضاً متى وكيف تصبح ذاهلاً عن أمور ذات أهمية». على سبيل المثال: هل التجريب المتعدد يساعدك حقاً على إدارة أفضل؟ هذه المهارة تستمر بانتظام مثل sin pua non للجدارات الإدارية العصرية، ولكن في دراسة من قبل «جوشهوا روبنشتاين»، تشير «ديفد مير» و«جيفري إيفانز» إلى أن خبرة الناس هي شيء ما مماثل لشبكة الكتاب عندما ينتقلون من مهمة إلى أخرى.

نموذج أسبوعي من جهاز ضبط الوقت للاستشارة الإدارية									
	النسبة المئوية لتخصيص الوقت/ عدد الساعات في كل أسبوع	الوقت الفعلي/ الذي ننفقه بالساعات							النسبة الإجمالية / عدد الساعات كل أسبوع
الفئة	عدد الساعات كل أسبوع	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت	الأحد	
النمو والتطور	10% / 4 ساعات						1		2.5% كل ساعة
الناس (الفريق- السفلي)	5% / ساعتين	0.5	1			0.5			5% كل ساعتين
الناس (الفريق العلوي والجانبي)	5% / ساعتين	0.5		1		0.5			5% كل ساعتين
دعم المبيعات	15% / ست ساعات	1	2	2		1			15% كل ست ساعات
أداء الاستشارة وإدارة الزبون	60% / 24 ساعة	3	4	5	7	4			57.5% كل 23 ساعة
الإدارة	5% / ساعتين	3	1		1	1			15% كل ست ساعات
الإجمالي	100% / 40 ساعة	8	8	8	8	7	1		100% كل أربعين ساعة
أين يذهب الوقت؟ بالنسبة إلى هذه الاستشارة، فإن المهام الإدارية تندرج في الوقت المتاح للنمو والتطور.									

وكلما كانت المهمة التي تحول منها أو إليها أكثر تعقيداً زادت كلفة الوقت، وطالت المدة التي تحتاج إليها للمهمة الجديدة. وتتبنى فكرها وتستعد ثانية ما إن تعود إلى المهمة الأصلية.

كل ما يقال إن الدراسة تقدر أن هذه التكاليف الموزعة يمكن أن تخفض مالية الشركة بمقدار 20% إلى 40%.

ممارسة مصارعة الوقت

قوائم العمل ستكون مفيدة هامشياً فقط إذا لم تضع مؤشرات من أجل كم من الوقت ينبغي تسخيره لكل مهمة. وعندما تضع قائمتك، قدّر بعناية الوقت الذي تستغرقه كل مهمة وضعتها في مفكرتك. هذا النظام لن يساعدك فحسب على إنجاز قائمتك، بل إنه سيحسّن قدرتك على تقدير الوقت ومعالجة التوقعات لمن حولك. خاصة إذا كنت في وضع جديد أو تجابه مهمات جديدة فاطلب المساعدة لتقدير الوقت لكل مهمة - وإلا فإنك تخاطر بفقدان المواعيد الأخيرة وإساءة إدارة التوقعات، على نحو سيئ.

انتبه إلى المواقع حيث تكون الأضعف

إذا كنت تفوّض دوماً المهمات التي لا تقوم بها على وجه حسن، فإن نقاط ضعفك ستلازمك طوال مهنتك. اعترفْ بضعفك، ولكن استخدم بنيتك لتدعيمها. على سبيل المثال كثير من المديرين يجدون صعوبة في قول لا لزملائهم الماهرين في تحقيق مطالب مرتجلة. دع هؤلاء الناس

يعرفوا ما هي أولوياتك من أجل فاعلية وقتك، وشجعهم على ترتيب لقاءات معك سلفاً.

يكتب ستيفن كوفي في قيادة مركزية مبدأية «معظم الناس يتدبرون حياتهم في الأزمات، التسوية الأولوية الوحيدة التي يقومون بها هي بين مشكلة وأخرى». ويضيف «ولكنَّ المديرين الفاعلين يركّزون على الفرص ويبنون خططهم وفقاً لذلك. وما لم يأت أمر ما أكثر أهمية –وليس شيء ما أكثر إلحاحاً– ينبغي أن نرتّب أنفسنا على العمل كما خطّطنا».

قراءات إضافية

The Consultant's Quick Start Guide: An Action Plan for Your First Year in Business by Elaine Biech (2001, Jossey-Bass/Pfeiffer)

The 108 Skills of Natural Born Leaders by Warren Blank (2001, AMACOM)

Principle Centered Leadership by Stephen R. Covey (1991, Summit Books)

"Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching" by Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer, and Jeffrey E. Evans (*Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* Vol. 27, No. 4, August 2001)



إستراتيجيات لمن ينقصه مساعدون

باول مايكلمان

ميت تشرل أندروس هي مديرة على قيد الحياة، ونائب رئيس مسؤولة عن تسويق إنتاج مشترك في فرانكلين كوفي، وقد طُلب منها في آب 2002، أن تكون مسؤولة عن خطوط عمل إحدى الشركات. مع كل هذه المسؤوليات الجديدة جاء التفويض بإنجاز 50% من النتيجة الأخيرة للتحسين في أثناء السنة الآتية.

لتحقيق ذلك، عرفت أندروس أنها ستحتاج إلى فريق مركّز ومخصّص، ما كان موجوداً لديها فريق مثقل بالأعباء في الحقيقة، فإن شركة للمسح أظهرت أن 60% من تقارير أندروس الثمانية والأربعين تتضمن أنهم يعملون بالطاقة العظمى، ولا يستطيعون القيام بأي عمل إضافي. (كان المعدّل في فرانكلين كوفي مسح 50% XQ).

والأكثر من ذلك، على مدى الأشهر الستة الآتية فإنّ حجم عمالة أندروس تقلّص من 48 إلى 35، ولكن التوقعات المشتركة لم تكن تتساقط.

كان لـدى أندروسـس تحـدٍ فعلي علـى عاتقها، ربما تحـاول أن تتدبر أمورك بسيناريو ملحّ شبيه بهذا، حاول أن تنجز كل شيء اعتدتَ القيام بـه بشخصـيتين أو ثلاث، ربما تشـعر بالتعـب، ربما أكـثر بالقليل من التقدير الأدنى. لكن نصيحة من القلب: بإمكانك تجنّب هذه العاصفة، والوصول إلى القمة - إذا كان لديك إستراتيجية.

ومن أجل فكر جيد، ضـع خطة لإدارة نفسك، وإدارة فريقك، وحتى مديرك، وفي أثناء هذه الأوقات العصـيبة لن يساعدك ذلك فقط على توجيـه أوامرك الجديدة المتراكمة، بل سيسـاعدك أيضـاً على تحويل مواقفك الصعبة إلى منصة الوثب من أجل نماء مستقبلي.

دعنا نبدأ بما لن تفعله: «الوصفة المؤكدة للإخفاق هي أن تتملّق وتحاول أن تقوم بالعمل كلـه -كما تقول إيزابيل بارليت من «تدريب بارلينس»، وهي شركة تدريب مختصة باتصالات العمل- «سوف تُنهك، فريقك سوف يستاء منك، وسوف تتدنى شهرتك، ومن المحتمل ألا يتحقق العمل على أي وجه».

علـى نحو معاكـس، إذا كنـت تبدي مقاومـة للواجبـات الجديدة عندما تكون الشـركة مترديـة، فقط لا تحب رد فعل الشـركة. حتى لو لم تجـد نفسـك على الطرف الخاطـئ لانخفاض مسـتقبل قوة عمل، من المحتمل أن توصـف بأنك «لسـت لاعب فريق» والفرص المستقبلية ستكون محدودة بشدة.

إذاً ما الوصفة لإدارة ذاتية ناجحة في هذا المناخ الاقتصادي؟

المقومات تتضمن توازناً وتركيزاً واتصالاً فاعلاً وكثيراً من النشاط.

هذه الأشـياء كانت واضـحة بالتأكيد في إجابـة أندروس عنها أكثر من أزمة كبيرة. تقول: «عندي مشـكلة، ولكن كانت هناك أشـياء نوعية كثيرة ركزت عليها كي تسـاعدني في أثناء الأيـام المظلمة وتقديم قيمة إلى الشركة» هنا وجهان لمقاربتها.

1- ابقَ متيقِّظاً

لما كانت أندروس لا تسـتطيع أن تنجز كل شـيء في أجندتها، تقول: إنها جلبت تركيزاً «كثيفاً جداً» كي تقرر أي هدف من الأهداف الكثيرة كان دقيقـاً حقـاً عندها، وعند فريقها وشـركتها. لتقـوم بذلك طبّقت خمسة أجزاء من أوراق عباد الشمس بطرح هذه الأسئلة:

- «مـا تأثيرها الاقتصـادي»؟ كيـف يؤثر هذا الهدف في الشـركة اقتصادياً ويحركها إلى الأمام؟
- «هل تتوافق مع إستراتيجية الشركة»؟.

في وقت التبدل السـريع لإستراتيجية الشركة، من الضروري إعادة تقويم أهداف الفرد والجماعة لضمان أن كل واحد لا يزال يسير وفق أهداف الشركة.

- «كيف يمكن أن يرضـي ذلك حافظـي الرهانات»؟ كيف يمكن أن يكون ذلك مهمّاً لمديرك؟ وفريقك؟ وباقي المهتمين؟
- «ما مستواي العاطفي، والموهبة، والطاقة المهيئة له؟».

إذا كنت لا تستطيع أن تجلب الثلاثة جميعها إلى الطاولة، فإنك لن تحقق عائداً عالياً لجهودك.

- «هل لدينا الموارد؟» هل هناك وقت كاف، ونقود، وأي موارد ضرورية أخرى لتحقيق ذلك الهدف؟

أخيراً، أنت لا تستطيع، كما يقول أندريه، أن تقرر أي معدل أهداف ينبغي تحقيقه في النهاية لمصلحتك. «بعد أن أسير في هذه العملية بنفسي، أذهب لمقابلة رئيسي كي أتأكد أنني متفق معه ومع حافظي الرهان لديه. عليك أن تتعلم أن تنفتح وتعرف كيف يتفاعل رئيسك مع تحليلك. بالتركيز على التأثير الاقتصادي والإستراتيجية خاصة، فأنت تتحدث بلغته، وهذا ما يجعلك تبدو ذكياً».

كثير من المديرين يرهبون إمكانية امتلاك هذه الأنماط من المحادثات مع مديريهم، كما يلاحظ «توماس ديلونغ» الذي يُدرِّس السلوك التنظيمي في مدرسة هارفارد للأعمال.

وهو يقول: «أنا مدهوش أنه على الرغم من أن المؤسسات ترغب في وضع مقاييس للنجاح في الأوقات الصعبة، فإن قلة من الأفراد ترغب في إجراء مباحثات حول ما يريدون تنفيذه».

الشيء الأصعب لدى معظم الناس هو البدء بهذا النوع من المناقشة -كما يتابع ديلونغ- في عمله مع شركات خدمة متخصصة، يجد أن معظم الناس يعملون ثمانين ساعة في الواقع أسبوعياً فضلاً عن المحادثات الصعبة مع رب عملهم.

يقول ديلونغ: إذن كيف تقوم بهذا العمل الدقيق؟ «عندما يكون هناك شك، شارك في الورطة».

على سبيل المثال، يمكنك أن تبدأ محادثة مع رئيسك على النحو الآتي: «أنا قلق إزاء الفرص التي أملكها، ولكن لدي عشر فرص كبيرة، والوقت لأربع، لو كنت مكاني كيف تتعامل مع هذا؟».

2- تذكّر الصورة الصغيرة

في الوقت الذي كان فيه فريق أندروس يشعر بالخوف والشعور بالهدر، استخدمت أندروس نجاحاً صغيراً كأداة حافزة. فهي تقول: «تحقق أولاً أن كل واحد يتفهّم الإستراتيجية بعيدة المدى». ثم «إذا كنت تحصل على أناس يركّزون على نتائج حاضرة، حتى المعالم والنجاحات الصغيرة يمكن أن تجعل الناس يعملون بنشاط بسرعة حقاً».

تمارس أندروس ما تبشر به منتجات شركتها: إنها تعقد اجتماعات منتظمة للفريق، وتتابع تقاريرها واحداً بعد آخر، كما أنها تؤكد أهمية وجود أولويات يومية وأسبوعية، كل ذلك جزء من التأكيد أن الأهداف قصيرة المدى تدعم الأهداف البعيدة.

تبدو إستراتيجية أندروس تعمل جيداً. إنها لا تزال تحافظ على قدرتها العقلية وفريقها لا يزال يتقدم: «لقد كانت بداية بطيئة، ولكننا نقوم بتقدم أسرع كل شهر. حتى الآن يبدو أننا نستطيع القيام بذلك (تحسن بنسبة 50%) حتى نهاية العام».

ممارسات أفضل

خبرات أندروس والإستراتيجية التي استخدمتها ترتبط جيداً مع النصيحة الأفضل التي سمعناها من عدد من خبراء الإدارة الذاتية، هذه اقتراحاتهم للمديرين المثقلين بالأعباء:

اخرج إلى الصدارة:

«لا أحد في المنظمة يريد أن يكون الشخص الذي يقرر ماذا ينبغي أن يعطي». عندما يكون هناك نقص في الموظفين -كما تقول بارلت- «وهكذا كل واحد يقوم بجهد لتقليص المشكلة إلى أن ينتهي أحدهم ككبش فداء لعدم إنجاز المعجزة. الصعود إلى القمة والإعلام بما يجري وما لا يجري يمكن أن يؤهلك لتكون البطل. أنت تقوم بمأثرة لا يريد أحد القيام بها، وتركيزك على الجهود للوصول إلى نتائج قررتها، لهو الأمر ذو المغزى العميق».

أوجد حلفاء:

«إيجاد المديرين الكبار من شأنه أن يطور شبكات من الصلات»، يقول لاريان سيغل مؤلف (المدير الديناميكي)، و(المنظمة المكيفة)، (عشر سمات جوهرية للمديرين) (جون ويلي 2002): هذه علاقات مختلطة بين الجماعات المخططة إستراتيجياً كي تتضمن متسلمي الرهان مع علاقات مباشرة مع مديري المناطق ذوي النفوذ.

مثل هؤلاء الحلفاء الداخليين لا يزيدون جهودك الراهنة، بل يساعدون على ظهور عملك. «أن تثقل رأسك تحت عبء المسؤوليات

سوف يعني أن رؤيتك الشخصية والإستراتيجية ستكون حرجة ضمن منظمتك» كما يقول سيغل.

إذا أضعت الفرصة لاكتساب أصحاب رأي ونفوذ أساسيين، فإنهم لن يكونوا قادرين على مساعدتك عندما تكون في حاجة إلى المساعدة فيما بعد.

يحث ديلونغ المديرين الإداريين على إيجاد شبكات دعم «للمتحدثين بصدق»، يقول ينبغي أن تبحث منظمتك عن شخصين اثنين أو ثلاثة أشخاص «من الذين سيخبرونك بالأشياء التي لا تحب أن تسمعها، ومن سيعطونك تصويراً جيداً عندما لا تكون في الغرفة. ويضيف: «الشيء الأخير الذي نحتاج إليه عندما تكون الأمور عسيرة أن نجعل الناس يخبروننا ماذا يفكرون عندما نريد أن نسمع».

الإدارة:

«ذكّر رؤساءك بمسؤولياتك الإضافية»، هذا ما تقوله سوزان باتلي، المديرة التنفيذية لشركة باتلي للاستشارات والقيادة النفسية، لكثير من شركات فورتشن المئة.

«تبقى الطبيعة البشرية كما هي، من المحتمل أنهم ينسون أو يتجاوزون هذا التغيير إذا لم تفعل». يمكن أن يكون هذا مخادعاً نظراً؛ لأنك لا تريد أن تبدو انتهازياً في أثناء الأوقات الصعبة. ابحث عن تغذية راجعة منتظمة من رئيسك لواجباتك الكثيرة كما تنصح باتلي

بقولها: «هذا يمكن أن يكون مُذَكِّراً فاعلاً ودقيقاً»، إنه يحافظ على واجباتك الجديدة أمام ذهن رئيسك المرهق غالباً، فيما تؤكد أنك تسهم بالطريقة الممكنة الأكثر فاعلية.

> **تساعد اجتماعات الفريق المنتظمة**
> **مع اجتماعات فرد مقابل فرد، على أن**
> **تدعم الأهداف قصيرة المدى**
> **والأهداف طويلة المدى**

ركّز على واجباتك الجديدة

أسهل شيء تقوم به عندما تكون مرهقاً بمشروعات جديدة أن تعطيها فرصة من الوقت، للاستمرار، إنه لأمر مغرٍ أن تتأكد أنك تعرف ما يكفي لإدارة العمليات الراهنة، واترك الموضوع على حاله، تضيع هذه المقاربة فرصة كبيرة، تقول فيليشيا زيمرمان مؤلفة (أعد ابتكار عملك: كيف تعيد شباب مهنتك وتجدّدها أو تعيد إحياءها) (مطبوعات ديربورن تريدنغ 2001) ورئيس «زيمرمان للاتصالات»:

عندما تأخذ وقتاً من أجل أن تفهم حقاً مسؤوليات فريقك، يمكن أن تجلب تصوراً جديداً كيف تجعل عملك أثمن إستراتيجياً. تقول زيمرمان: «اجعل الفريق يركز على ما يستطيع القيام به على نحو مختلف لإعطاء نتائج أفضل مع كفاءة أعلى»، بالقيام بهذا أنت تقدم قيمة أكبر اليوم، وتمكّن نفسك من تقديم قيمة أكبر غداً.

من أجل أن توجد لنفسك مركزاً، ابدأ بفريقك:

عندما تأخذ على عاتقك مسؤوليات جديدة، من المغري أن تولع نفسك بعنصر جوهري من بقاء الشركة - أو على الأقل نجاحها القصير الأجل. على أي حال، إن محاذير زيمرمان من محاولة الاستفادة من هذا الوضع حتى تُظهر نتائج ملموسة. وعندما تقوم بالتحرك كن حذراً أن تُطلق نجاحاتك في ضوء إنجاز الفريق.

يقول زيمرمان: «ينبغي أن تتحدث بصورة غير رسمية مع رئيسك بانتظام، فعند شرب القهوة تذكر كيف يستجيب الفريق بنجاح للتحديات والنتائج التي يرونها، مع التأكيد دوماً على الفريق، وليس على نفسك فردياً».

استخدم هذه المحادثات كي تتجاوز الخطوات الآتية: على سبيل المثال، إذا تعلّم فريقك دروساً ثمينة يمكن أن تقدم منافع إلى مناطق أخرى في نطاق إشرافك، قدّم تسهيلات لتعلّم بعض عروض الفريق. هذا النوع من المقاربة الفاعلة توفر قيمة قصيرة الأجل وتُظهر التزامك بالمنظمة. ما تأخذه من قصة أندروس وكيف تطبق نصيحة الخبراء أنت وحدك تقّرره. ولكن كل واحد تقريباً ينبغي أن يكون قادراً على أن يلتقط على الأقل درساً صغيراً من هذه الملاحظة: «كثير من الموظفين الإداريين الكبار يجلسون في انتظار العرض الآتي كي يتخلفوا» كما يلاحظ زيمرمان. «الأسوأ أن كثيرين دفنوا رؤوسهم في الرمال مثل النعامة. عندما تفعل ذلك سيكون الجزء الآخر من تحليلك البنيوي غير مغطى».

استبصارات لا حدود لها
في كيفية إدارة وقتك

جيم بيلينغتون

إنّ بداية سنة جديدة لأسباب واضحة هي فاتحة وقت البيع لصانعي المفكرات المكتبية، والمخططات الشخصية، والـمُنظمات الإلكترونية.

ولكن كم من الاستثمار تحتاج لصنع مثل هذه التقنية؟ ربما أقل مما تفكر كما يقول الخبراء. التفكير الأفضل حول إدارة الوقت يفيد أنه في حين أنك قد لا تريد أن ترمي هذه الأجهزة الرائعة، فإنها قد لا تكون بالتأكيد اهتمامك الرئيس في هذا المجال. استخدامك لوقتك سوف يتضمن أولويات أكثر من مخططين، رؤية واضحة أكثر من نشاط شديد.

الكتب المختصة بكيفية إدارة وقتك دائمة وكثيرة طوال السنة، والمؤلف الآخر الذي زيّن طريقه ضمن قائمة أفضل البائعين هو ستيفن كوفي بكتابه «الأشياء الأولية أولاً». لنختصر فلسفته التي تلخّص بعض المعلومات التقليدية عن الموضوع:

«الشيء الأساسي أن تعد الشيء الأساسي شيئاً أساسياً» يسمع الفرد أصداء عما كتبه بيتر دروكر قبل ثلاثين عاماً مضت في «المدير الفاعل». «القيام بالشيء الصحيح أكثر أهمية من جعل الأشياء صحيحة».

بالرغم من هذه الحكمة هناك كثير من الأدب عن إدارة الوقت يؤكد كيف تستطيع أن تقوم بأمور أسرع، ولا سيما كيف تدير قائمة العمل. هذا النمط من التفكير يغذي مبيعات المخططين والمنظمين، وينتهي غالباً بمثقلات الورق الثمينة والمديرين المنهكين. لا بد من وجود طريقة أفضل، وهي موجودة حقاً. لقد قدرنا الأدب حول الموضوع وحتى حضرنا حلقة «كوفي» الدراسية، وباهتمامنا بإنقاذك، حسناً، أنت تعرف ماذا، قد استخلصنا ممّا يبدو لنا استبصارات نقدية قليلة.

ابدأ في الشرفة

عند الانطلاق بأي حجم مهم من العمل، تخيّل نتيجة النهاية، تصوّر ما يمكن من التفصيل عن النتيجة المرغوبة لجهدك الفردي، أو جهد فريقك. إذا كان ذلك يساعد فكّر في المدد المحددة لما يسميه رونالد أ. هايغتز، مؤلف كتاب «عمل القيادة» في هارفارد بزنس ريفيو، داعياً إلى «الخروج إلى الشرفة» مشاهداً ميدان اللعب كله وأين يكون إسهامك مناسباً. غالباً ما تريد أن تشاور آخرين بالتأكيد فيما أنت تقوم بهذا التخيل، ولا سيما الأشخاص الذين تكتب لهم التقرير. وإذا كنت أنت ورئيسك تطّلعان إلى نتائج مختلفة، لا يوجد مقدار من الفاعلية من جانبك يصلح هذا الإرباك، والحق، أنك ستنتهي إلى حفر حفرة لنفسك سريعاً.

الهدف من إدارة وقت مشرق هو أن يسمح لك أن تنفق معظم وقتك في عمل مفيد حقاً. ولكنه غير ملحّ نسبياً

بيانات المهمة لها شهرة مضبوطة بعض الشيء هذه الأيام. ولكنها يمكن أن تساعد على أن تحافظ على مشروعاتك القصيرة والمتوسطة في خط أهدافك ذات المدى الطويل، ويوصي كوفي بإيجاد مهمات شخصية ومهنية، ثم تفحَّص ما تفعل كل أسبوع، ومن أجل إتقان هذه البيانات استخدم المبدأ المألوف للشاهد: ضع أهدافك التي تود أن تراها تذكارية في نهاية حياتك كموجز لوجودك المهني والشخصي.

إذا كان العمل غير ضروري للقيام به من الضروري عدم القيام به

إنها مقولة قديمة، ولكنها حقيقية: وقتك ثمين، والأكثر من ذلك مواهبك مهمة جداً، وهي أثمن من أن تضيعها في عمل لا يسهم مباشرة في مهمة منظمتك أو حياتك الشخصية. في كتاب «سبع مهارات باقية من أجل عالم متجدد» يقترح وليام يومانز أن الطريقة المعينة أكثر لتوضيح أن ما هو ضروري أن تفكر في جميع قراراتك وأفعالك من حيث أي تأثير سيكون لها على زبائنك، وأن تأخذ نظرة شاملة عمن هم

زبائنــك، لا الناس الذين تبيعهم، أو زملاؤك أو رؤســاؤك فقط، بل من تحبهم وتصادقهم أيضاً.

تجاوز الإدمان إلى الإلحاح

ينفــق معظم الناس جُلَّ وقتهم في صــنع أشـياء ملحّــة، ولكنها غير مهمة نســبياً: محاربة الحرائق، وإعداد المذكرات، والرد على المكالمات، والالتحــاق باجتماعــات غير مجديــة، جميعها يمكن أن تســتهلك نهار المدير، ولكنها لا تضيف إلا القليل من الأهمية، الإدمان على العمل يأتي جزئيــاً من نقص تقديــر الذات كما يقول الخــبراء، إذا كنت أنا أحمل عبئــاً زائداً فلا بد أنني مهم، ولــدى العوام هناك خطأ أن العمل ينبغي أن يكون فاعلاً، (هل رأيت تشــارلي تشــابلن في «الأزمنة المعاصرة؟»)، قــد يخبرك مهندس أن العمل معروف بأنــه قوة موجهة لحركة الزمن، كل الحافــز في العالم لا ينتج عمــلاً إذا لم يكن مترافقاً مع توجيه؛ ولذا هو موجود في حياتنا المهنية. وهدف إدارة الوقت أن يسمح لك بأن تنفق معظم وقتك في العمل المهم حقاً، ولكنه غير ملح نسبياً.

أحد الطرق العمليّة جداً في التركيز على العمل المهم هو أن تخصّص بعض الوقت كل يــوم تكون فيه خارج حدود التحدث بالهاتف والمعوقات الأخرى، وفي أثناء ذلك الوقت اشغل نفسك بالمهمة ذات الأولوية لديك، انتقل إلى غرفة أخرى إذا كان ذلك ضرورياً.

اذهــب إلى مكتب آخر إذا دعت الحاجة، ولكن لا تغادر إلا إذا كانت هناك حاجة إليك في حالة طارئة حقاً، حاول أن تجدول هذا «التوظيف» بنفسك في وقت من أوقات النهار يتوافق مع «وقتك الأساسي» البيولوجي،

سواء كنت من العاملين في الصباح أم في المساء، أعط نفسك ساعة في أثناء ذروة نشاطك للعمل في نشاطك الأكثر أهمية.

ولسوف تقلص أيضاً إدمان الإلحاح بتنظيم نفسك، ويوافق مؤلفونا على أن نصف وقتنا فقط ينبغي أن يكون مبرمجاً، أما النصف الآخر فينبغي أن يكون مفتوحاً لاحتياجات اليوم ويسمح لقطاعات الوقت بأن تحقق هذه الاحتياجات.

وازن القطاعات المختلفة لحياتك

إدارة الوقت ليست للعمل وحده، كما في العمل، كثير من وقت الفراغ يضيع في أنشطة لا تساعدك على إنجاز مهمتك الشخصية، على سبيل المثال: إن مشاهدة التلفاز يمكن أن تكون ترياقاً لضغوط المكتب، ولكنها قد تفعل القليل، كي تتابع هدفك في أن تكون زوجاً ووالداً حسناً مارس التمرينات نفسها التي تستخدمها لتحسين طريقة صرفك للوقت في العمل من أجل حياتك الشخصية أيضاً، تفحص أسبوعياً: «ماذا سأفعل تجاه وضعي الشخصي؟».

كي لا تخشى أننا ننحرف إلى تحليل فلسفي، نحن نستنتج ست نصائح مفيدة، غير مألوفة، جمعناها من قراءاتنا عن كيفية تعزيز كفاءتك ما إن اخترت العمل المهم لديك لتقوم به:

1- لا تقطع عملك عندما يأتي البريد.

2- إذا كانت قطعة من الورق تستدعي العمل فلا تتعامل مع القطعة ذاتها من الورق مرتين.

3- احجب مكالماتك الهاتفية.

4- عزّز وقت الرد على الهاتف ووقت الزيارة.

5- في نهاية الأسبوع ألقِ بـ «الملفات» التي جمعتها.

6- تجنّب الاجتماعات مع أكثر من اثني عشر مشاركاً، لا شيء سينجز.

7- احفظ في ذهنك سؤالاً آخر كي تسأل نفسك يومياً: «ما الشيء الذي أستطيع أن أفعله اليوم ليجعل حياتي أفضل غداً؟».

قراءات إضافية

The Organized Executive: A Program for Productivity by Stephanie Winston (1994, Warner Books)

"Salvaging Sales Scrap Time" by Rebecca Morgan (*American Salesman,* October 1996, National Research Bureau, Information Access Co.)

7 Survival Skills for a Reengineered World by William N. Yeomans (1996, A Dutton Book, The Penguin Group)

Time Management for Dummies by Jeffrey J. Mayer (1995, IDG Books)

"The Work of Leadership" by Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie (*Harvard Business Review,* December 2001)



كيف تصبح منظّماً؟

كونستانتين فون هوفمان

ثمة لحظات تصلح اختباراً لتعرف إلى أي مدى مكتبك منظم وهي:

- دعوات المدير التي يطلب فيها جزءاً من المعلومات من مشروع أُنجز من سنة خَلت (كم من الوقت يلزمك لإيجاده؟).
- لقد رُقّيت وينبغي أن تُسلّم مصنّفاتك إلى السيد أو السيدة التي ستخلفك (كم سيفزعك التسليم؟).
- يجب أن تجد رقم هاتف، وقطعة من الورق، أو مصنّفاً (كم من الوقت يستغرق ذلك؟) عند بعض الناس يحتاج الأمر إلى ثلاث دقائق لإعداد معلومات المشروع:

إنّ الكف عن مثل ذلك ليس مفزعاً على الإطلاق، ووضع أرقام الهاتف والمصّنفات... إلخ، لا يستغرق إلا وقتاً قليلاً جداً، ومن بعدها نرتاح.

لما كانت الحالة مسألة إدارة (وحياة) لا يوجد حجم واحد يناسب كل وصف لتنظيم المرء نفسه، عدم التنظيم مسألة فردية للغاية، يرى بعضنا على سبيل المثال أن الفوضى لها فوائدها، يقول مارغوت هونغ،

وهو مسؤول نقابي محترف يقدم حلولاً تنظيمية إستراتيجية في بروكلين وماساتشوسيتس: «بعض الناس يستخدم الفوضى سلاحاً ضد أن تكون مكشوفاً للعالم»، وآخرون يحبون أن يكونوا منظمين، ولكنهم لا يعرفون كيف، وآخرون يرفضون أن يعترفوا بأن المسألة تحتاج إلى وقت وعمل حتى يكونوا منظمين، وتحتاج إلى وقت أكبر وعمل أكبر كي يكونوا غير منظمين، والحق أن عدم التنظيم يبتلع وقت العمل والإنتاجية، ووفقاً لدراسة أعدت من قبل شركة أكاونتيمبس، وهي شركة للاستخدام المؤقت، كان المديرون يمضون خمسة أسابيع سنوياً في البحث عن المفردات الضائعة.

يقول هوينغ وخبراء آخرون: لا يهم أي شبكة تنظيمية تستخدم ما دامت أنها تعمل من أجلك، كيف تفكر ما إذا كان النظام سيعمل جيداً أم لا؟ إذا كنت تتمتع بالعمل على جهاز الحاسوب، وتحب كل شيء إلكتروني، فاستخدم منظماً إلكترونياً، وإذا كنت وسط ضجيج الحاسوب الشخصي PC الشديد، وتحب المعلومات التي تستطيع أن تلتقطها، فإن نظاماً ورقياً من المحتمل أن يجعلك سعيداً أكثر.

دور القسوة

إلى ذلك، أن تكون منظّماً هي إلى حد كبير إدارة الوقت، وورق، وحيز مكاني، أفضل طريقة لإدارة الخلل أن تزيل بقسوة ما لا تريده أن يكون حولك. تقترح ستيفاني دينتون، مُنظِّمة محترفة في سينسيناتي، وهي أيضاً عضو في هيئة الاتحاد الوطني للمنظمين المحترفين، تطبيق

قاعدة أساسية: كلما قلَّ ما عندك قل لديك من تعاشر. إذا كنت تشعر أنك لا تستطيع أن تتابع، فتصوّر المدير التنفيذي الرفيع دينتونت كلينت حين ملأ سلات كبيرة متعددة بأوراق لم يعد في حاجة إليها.

من المساعد أن تفكر في التنظيم الشخصي بوصفه نوعاً من سلامة المكتب، شيء ما ينبغي أن تقوم به بانتظام مثل تنظيف أسنانك. تقول فيليشيا راند، مديرة رفيعة المستوى في أنظمة المعلومات في وكالة للعناية الصحية غير ربحية: «التنظيم هو شيء ما ينبغي أن تقوم به كل يوم». إذا كان تخصيص أوقات من أجل جعل الأشياء مستقيمة يبدو مثل أولوية منخفضة المستوى فإن راند تقترح أن تحافظ على تذكر مقدار الوقت الذي تفقده باحثاً عن معلومات تعرف أنك تملكها في مكان ما، أو عدد المرات التي تبعد فيها زميلة لأنك لا تستطيع أن تجد قطعة من الورق تحتاج إليها كي تقوم بعملها.

نظراً لأن تدبير الفوضى يستغرق وقتاً، تقترح راند وآخرون بعض الوسائل الأساسية لإيجاد الوقت كي تنظم:

خذ خمس دقائق قبل كل ساعة كي ترتّب الأمور.

ضع عداد السرعة على الحاسوب كي يذكّرك.

أو تحقق من أن تخصّص الوقت في نهاية كل جلسة عمل حول مشروع أو مهمة لتضع الأشياء في موضعها وتتابع ما يحتمل.

أو عيّن وقتاً عند بداية كل يوم أو نهايته كي تجعل الأمور منتظمة (هذا الاقتراح الأخير يعتمد على ثقة أساسية لحياة المؤسسة: الوقت

الصعب لتحقيق عملك هو في أثناء النهار، عندما يكون كل في مكتبه أيضاً).

بديل «للإدارة التراكمية»

ثمة أيضاً بعض الوسائل «إدارة مدى» سوف تساعدك على قيادتك كي تكون أكثر انتظاماً، فإذا انضممت إلى ما يعرف بإدارة التراكم -كل شيء في قمة مكتبك هو في سلسلة من الركائز، كل واحدة منها لها معنى تعود إليه- ينبغي أن يكون مكتبك طويلاً أكثر مما هو عميق. المكتب العميق يساعدك على أن تضع دعامات، ويعطيك الكثير من السعة كي تحفظ ملفّات أكثر. المكتب الضيق يشجعك على أن تحفظ المواد الضرورية -والمواد الضرورية فقط- في متناول اليد. ويوصي دينتون بالمكتب على شكل حرف L أو على شكل U؛ لأنه يعطيك مساحات نوعية تستطيع عبرها أن تقوم بأعمال متنوعة.

يقول دينتون «كثير من الناس يعتقدون أن الركائز تنبههم إلى ما يحتاجون إلى القيام به، ولكنها ليست كذلك. إنها تصرفهم فحسب عما يحتاجون إلى القيام به».

يذهب خبراء التنظيم بعيداً جداً في القول: إن الذين يتاجرون بمنتجات بملايين الدولارات ويشرفون على كثير من الناس، وعلى مؤسسات مهمة، لا يعرفون ما هو دور المكتب. يقولون لنا: إن المكتب هو مكان عمل. إنه يحمل أدوات عملنا: الهاتف، والأقلام، والحاسوب، والمفكرة في صندوق أو خارجه، وربما تعليق مصنف من المواد التي

تتطلب عملنا أو عمل الآخرين، وكل ما نقوم به من عمل في الوقت الحالي، المكتب «ليس مكاناً للتخزين غير المنظم، واستخدامه هو ضمان لعدم إضاعة الأشياء».

منظمة لأعضاء فريق وأناس آخرين

الاختبار الصحيح لمدير منظمة ما هو السهولة التي يتعامل (أو تتعامل) بها مع الآخرين. من أجل ذلك تصرّ راند كثيراً على أن المديرين والمختصين يعتمدون على المفكّرة المعتادة التي تدع الناس يرون متى يكون الزملاء وأعضاء الفريق مشغولين وتسهل تنظيم اللقاءات. الإعلان عن أين يكون المرء في العالم يعطي بالطبع معنى جديداً لعبارة «إدارة الكتاب المفتوح»، ولكن الإنتاجية تبدو ذات مشاركة ضئيلة مع الخصوصية. وتعتقد راند أن المفكرات الخطية تقطع مقدار الوقت الذي تصرفه، وهي تجدول الأشياء بنسبة 75%، وهي تضع جانباً مدتين موجزتين كل أسبوع كي تنقل كل المتغيرات ما بين مفكرتها الشخصية ومفكرتها على الخط.

نمط نظام المفكرة الذي تستخدمه - مُنظم إلكتروني، رنان يومي، فيلوفاكس، مخطط فرانكلين، أقل أهمية من استخدامه باستمرار، ينبغي أن يكون مستودع المدير العصري لكل شيء.

يقول كلاتر باغز الذي اكتشف ألعاب «لصق الملاحظات» بكل أشكالها المتنوعة وألوانها، كما يقول الخبراء، ينبغي التخلي عنها، قصاصات

صغيرة من الورق، كتب عليها أرقام مهمة، وأوقات مواعيد وتواريخ تُفقد أو يُساء استخدامها، وحتى لو لم يحدث ذلك لا بد من تدبير شأنها. تقول راند: إن الشيء الأكثر أهمية بشأن مفكرتها هو البرمجيات التي تجعلها تنظم قائمة ما ينبغي عمله، والمحافظة عليها حديثة، وتنبهها كالمواعيد، أو مقاربة أوقات الانطلاق، وإرجاء بنود لم تنجز بعد.

ماذا تفعل وأين؟

إدارة قائمة «أن تعمل» هي موضوع انتباه جدي في عصر دورات الإدارة، هنا مجموعة مختصرة أكثر من الأفكار:

اكتب أي شيء ينبغي لك القيام به في قائمة واحدة أساسية، ثم قرر ما هي الاحتياجات التي ينبغي القيام بها، وحولها إلى قائمة يومية مهمة يمكن أن تنجز بسهولة في تقويمات الحاسوب، خصّص جانباً بضع دقائق في نهاية كل يوم كي تمر على القائمة، وصنّف أولوية المهمات والأهداف، بعض الناس يستخدمون أسلوب الترتيب الأبجدي للمهمات عند تصنيف الأولويات: (أ) من أجل قمة الأولوية، و(ب) لأولوية مهمة ولكن ليست جوهرية، و(ج) للأشياء التي ينبغي القيام بها ولكن لم تقرر بعد ضمن فئات (أ)، (ب)، وأولوية (ج) يعمل الرقم بالنظام بالطريقة التي ينبغي أن تنجز به، كن واثقاً من أن تفكر عبر الخطوات الفاصلة التي تقود إلى النتيجة التي تسعى إليها. قد يجب عليك القيام بجملة من القواعد قبل أن تستطيع الإمساك بالهدف رقم (1)، وكن حذراً كي تميّز بين ما هو ملّح وما هو مهم، ما يضغط به شخص ما آخر عليك كي تقوم به، قد لا يكون ما تريد البدء به أولاً.

الفن الضائع لحفظ الأوراق في إضبارة

مهمة التجريب الأكبر للمديرين للمنظمة ذات الحجم المنخفض قد تكون الحفظ في إضبارة، وهي مهارة قد تكون متلاشية لدى السكرتير الشخصي، المبدأ الرائد في التصنيف هو أن تفكر «بحرية الوصول» لتصنيف يشبه الاسترجاع وليس التخزين، كما يقول راند. «عندما توجد مصنفات اسأل نفسك» عن ماذا سأبحث لأعثر عليه فيما بعد؟».

عندما تُوجد أو تتفحص بعناية نظام تصنيف، حدد الفئات الرئيسة لعملك، وكيف تفكر فيها. هل تفكر فيها كمشروع؟ كإنسان؟ كخط لا يجوز تجاوزه؟ ثم شخّص ماذا تريد أن تحفظ. تذكر قاعدة دينتون: (كلما كان ما عندك قليلاً قلَّ ما تعانيه).

بعض المعايير المفيدة لحفظ الوثيقة:

- المعلومات التي تحتويها ليس من السهل إيجادها في مكان آخر.
- المعلومات التي تحتويها تساعدك على الوصول إلى هدف.
- المعلومات انخفضت أو تعززت قدر الإمكان.
- المعلومات حديثة.

كما أن أي واحد قد صنّف عبر أرشيفات بريده الإلكتروني لإيجاد ملف سيوافق، فإن المصنفات من جميع الأصناف ينبغي أن تكون منظَّفة دورياً. إذا كنت تحتاج إلى أن تستمر في الاطلاع على سجلات أقدم، فأوجد مكاناً لمواد أرشيفية فهذا أمر حسن تستطيع أن تنطلق منه.

أخيراً، عد إلى الخلف وقوّم احتياجاتك الأكثر حسماً. تقول فيليشيا راند: «التنظيم ليس مجرد امتلاك الأوراق الصحيحة في المكان

الصـحيح، بل فهم أولوياتك». هناك عنصـر إسـتراتيجي في أن تكون منظماً، عنصـر يتضـمن معرفة ما لديك من معرفة في إنجاز المشكلة. يقـول دينتـون: «كل شـيء يعتمد علـى دورك. ما الـذي يكلفك أكثر في صورة موارد ضائعة؟ انظر إلى ذلك أولاً».

وإذا كان ذلك لا يساعد، فتطلع إلى المساعدة عبر «الاتحاد الوطني للمنظمين المحترفين»، ولكن في غياب سـكرتير شخصـي سـتظل تتعلم تنظيـم نفسـك؛ نظـراً لأن الانتظام ليس عملاً يسـتطيع شـخص آخر القيـام به من أجلك. يلاحظ هوينغ «بعض الناس يريدون مني أن أقوم بالعمل عنهم. هذا لا يصح البتة».

قراءات إضافية

First Things First by Stephen R. Covey (1994, Simon & Schuster)

The Organized Executive: A Program for Productivity by Stephanie Winston (1994, Warner Books)

"Salvaging Sales Scrap Time" by Rebecca Morgan (*American Salesman,* October 1996, National Research Bureau, Information Access Co.)

7 Survival Skills for a Reengineered World by William N. Yeomans (1996, A Dutton Book, The Penguin Group)

Time Management for Dummies by Jeffrey J. Mayer (1995, IDG Books)

"The Work of Leadership" by Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie (*Harvard Business Review,* December 2001)

معالجة

تحديات إدارة الوقت الضيق

فرط القوى -بما في ذلك اجتماعات لا تنتهي، وفيض من الرسـائل: «إفـراط المعلومـات»، و«عبء المهمة»- تآمر لسـرقة الوقت من مديرين متعطشـين له. المقالات في هذا القسـم تحتوي اقتراحات فاعلة للتطرق إلى كل واحدة من القوى المذكورة آنفاً.

سـوف تكتشـف كيف تجعل كل لقاء تديره أو تلتحق به حياً لوجوده في شـركتك، وتـردّ تعالـج الرسـائل وتجيـب عنهـا -ولا سـيما البريد الإلكتروني- بطرق تحرر الوقت بدلاً من اسـتهلاكه. في هذه المختارات سـتجد أيضـاً نصـيحة في استنسـاخ جميع هـذه المجلات، والرسـائل الإخباريـة، ومصـادر المعلومـات الأخرى التـي عليك أن تهضـمها كي تظـل حاضـراً في عملـك وصـناعتك. أخيراً سـوف ترى كيـف يتجنَّب المديرون الأذكياء الحمل الثقيل والحيلولة دون أن تعيقهم الاضطرابات والمعوّقات.

كيف تجعل كل اجتماع مهماً؟

توم كرايتنيكر

يتذمر تيرينس، مدير الاتصالات لشركة خدمات صحية بشأن جميع الاجتماعات التي حضرها.

عندما يُسأل عن عنوان عمله يجيب ساخراً: «مُلازم لاجتماع متخصص»، ازداد توتر الاجتماعات سوءاً نظراً لأن الهيئة زادت من عبء عمله وبسبب تقاريره. ومع هذا عندما قام فريق الإدارة الأعلى باتخاذ قرار في مضماره كان تيرينس غاضباً لأنه لم يدع إلى الاجتماع الذي نوقشت فيه المسألة.

لم يكن سلوكه مضطرباً كما قد يبدو، مشكلة تيرينس مع الاجتماعات أن معظم التي يلتحق بها غير فاعلة، ولا تهتم باستنزاف الوقت، والأسوأ أن الاجتماعات التي تنجز فيها فعلاً أعمال الشركة لا يتوافر لها المهارة الكافية لضمان أن الأعضاء الحقيقيين حاضرون.

أزمة تيرينس أزمة عامة، في الوقت الذي تتزايد فيه التغييرات في مقر العمل، ويحضر المديرون والأعضاء، ويعرض بعضهم عملاً عولج من قبل اثنين، ويمكن أن يوفر وقتهم في أثناء الاجتماعات.

«أكبر الشكاوى التي أسمعها عن الاجتماعات أنها غير منتجة، وأنها تستمر وقتاً طويلاً جداً، وأنها غير ضرورية»، تقول فرانسيس أ. مايكل، وهي مستشارة ومدربة، ومؤلفة: (لا اجتماع آخر، أو: المرشدة العملية لتسهيل الاجتماعات الفاعلة) (أوسيس، 2002)

«مع هذا فإن الاجتماعات في أفضل الأحوال يمكن أن تعني كل شيء لمنظمة، «كما تقول»: إذا كنت تستطيع حقاً أن تحصل على اجتماعات إنتاجية جيدة فإن شركتك في طريقها إلى أن تكون أفضل، أنا لا أعتقد أن كثيراً من الناس يفكر فيها بهذه الطريقة، ولكن الاجتماعات الأفضل تعني اتصالاً أفضل وقرارات أفضل، وهذا ما يؤدي إلى تأثير مباشر في الصف الأخير من الموظفين».

قيمة الاجتماعات وكلفتها

إذا كنت تفكر أنت وزملاؤك في أن تحضروا اجتماعات أكثر من ذي قبل، فإن هذا قد لا يكون من وحي خيالك، في الأيام القديمة للقيادة والضبط لم يكن الناس في حاجة إلى أن يجتمعوا في غرف اجتماعات غالباً. ولكن لما أصبح مكان العمل أكثر اشتراكاً وديمقراطية كما يقول الخبراء فإن المنظمات باتت تحتاج إلى جتماعات أكثر للمشاركة في المعلومات، واستقبال الناس، واتخاذ قرارات جماعية، وأكثر من ذلك أن الاندماجات والتحالفات قد زادت من الحاجة إلى اجتماعات منظمات، بالإضافة إلى أولئك الذين اتخذوا مكانهم في الشركات.

ولكـن لمـا كانـت الاجتماعـات في «أفضـل أحوالها» يمكـن أن تقوم بإسـهامات حاسمة لنجاح شركتك، ضـع في ذهنك أن الاجتماعات في أسـوأ أحوالها لا تمثل فقط فرصة ضـائعة، بل أيضاً تمثل مالاً ضائعاً. الوقت محدود؛ عندما يضـيع أحد العوامل في سـاعات الاسـتخدام في اجتمـاع بدلاً من اسـتخدامه لإكمال العمل علـى مقاعدهم وفي الميدان فإن الشركات تخسر الكثير من الأموال.

الموقع الإلكتروني Effective Meeting .com يعمل بتقنيات سمارت، ويقدم حاسـباً لكلفة الاجتماعات تساعد على تقرير كلفة للاجتماعات قائمة على مجموعة من العناصر. على سبيل المثال، الاجتماع الأسبوعي الإداري يمكـن أن يكلـف مجموعـة عمـل بمقـدار 390 دولاراً لكل وقت تجتمـع فيـه — أو أكـثر مـن 20 ألـف دولار في السـنة مـع افتراض أن المجموعة تتألف من خمسـة أشخاص بمعدل 70 ألف دولار في السنة في الراتب، وأن الاجتماعات تستمر ساعتين تقريباً. أضف إلى ذلك مقدار الدولارات التي تضـيع بالضـغط التراكمي، واستياء الموظفين العائدين مـن اجتماعات فيها كم هائل من الرسـائل وقوائم العمل المؤجلة، التي تتراكم يومياً.

تقول المستشارة بيغي كلاوس: «لدي زبائن يخبرونني بأنهم مقهورون تماماً بـ «هوس الاجتماعات» الذي يحدث في الكثير من الشركات.

«في ثقافـة الاجتماعات الجديدة، يشـعر المديرون في بعض الأحيان بأنه عليهم أن يسـتمعوا إلى مداخلات كل فرد قبل أن يتخذوا أي قرار. لكن يمكن أن يصبح استنـزاف الوقت هذا سخيفاً».

هنا بعض الأفكار العمليّة للمديرين الذين يقصدون تعزيز الاجتماعات، أكثر من إعاقتها، من أجل نجاح مؤسساتهم.

لا تشارك دوماً في اجتماع

يمكن أن يكون الحل لاجتماع غير مثمر ببساطة في عدم الذهاب إليه، وكما يشرح كلاوس وخبراء آخرون بأن «هوس الاجتماع» يُدعم بدرجة كبيرة باستخدام الاجتماعات للعناية بالعمل على نحو أفضل من المعالجة بوسائل أخرى. قبل دعوة الجماعات معاً مرة ثانية، على المديرين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كان الغرض من الاجتماع يمكن أن يتحقق بوسيلة أخرى، إذا كان الهدف المشاركة في المعلومات التي غالباً ما تكون في منظمات مصابة بالاجتماعات السيئة، فإن البريد الإلكتروني، والمذكرات، والمحادثات غير الرسمية قد تكون أفضل.

«السؤال هو: لماذا نعقد اجتماعاً؟ معظم الناس لا يفكرون في ذلك بوضوح كاف»، كما تقول باربارة ستريبل، المستشارة في أوريل ومؤلفة: (دليل المدير إلى اجتماعات فاعلة) (ماك غرو - هيل، 2002)، السبب الأفضل للاجتماع هو أنك تحتاج حقاً إلى تفاعل بين الناس الحاضرين، أنت تريد أن يتشارك الناس في الآراء والمعرفة، وبناء تكامل مشترك عبر الخط حول المسألة المطروحة. ثم يكون الاجتماع -إذا انعقد جيداً- الإجراء الكامل لذلك».

في حالات قليلة، يمكن للمشاركة في المعلومات أن تكون أيضاً هدفاً منطقياً لعقد اجتماع، كما تقول سترايبل، ولكن فقط عندما تحتاج إلى

الأخذ والعطاء الفوري العفوي يكون ذلك من الممكن في الوقت المناسب، وفيما عدا ذلك يكون البريد الإلكتروني أو الصوتي كافياً.

تمثل الاجتماعات في أسوأ
أحوالها فرصة ضائعة
وهدراً للمال

في بعض الأحيان يتطلب شفاء «هوس الاجتماع» تحولاً في كيفية الإدارة كما يقول كلاوس، ففي حين أن مكان عمل ديمقراطي أكثر هو أفضل لكل واحد بلا شك، فإن هذا لا يعني أن قرار المجموعة مطلوب لكل المسائل الصغيرة التي تجري في اليوم. المديرون الصغار الذين يريدون أن يفحصوا تقاريرهم عند كل نقلة يحتاجون إلى اجتماعات أكثر، من جهة ثانية فإن تفويض العمل إلى أعضاء فريق مؤهل يقلص إلى حد كبير الحاجة إلى اجتماعات. يقول كلاوس: «إذا أهّلت جيداً فإنني لن أحتاج إلى أن أكون حاضراً من أجل كل قرار يتخذه الفريق. أعرف أن توم وسوزان يعتنيان بالأمور».

«قبل الدعوة إلى اجتماع عليك أن تسأل نفسك حقاً كما يقول كلاوس: «ما المسألة؟ ما الشيء الذي تفعله وتريد الناس أن يفعلوه أو يشعروا به؟

اسأل نفسك: هل عليّ أن أحضر هذا الاجتماع؟».

«لا تناقش»

«المناقشـــة» لم تعد جيدة كفاية. الهيئات المتعطشة للوقت تحتاج إلى أكثر من ثرثرة فاقدة الاتجاه، أو تقارير مقدمة هدفها الضـغط، تعتمد اللقاءات المنتجة على أهداف واضـحة يسـتطيع النـاسـ أن يعملوا بها، كما يسـتطيعون قياس التقدم بها. «إذا كنت أنظم لقاء أريد أن أتجاوز المناقشة»، كما يقول ستريبل، ويتابع: «ربما مناقشة وتقرير، أو مناقشة وبناء خطة، أو مناقشـة وتحديد العوائق الأساسية للنجاح، أريد عملاً، أنا لا أريد قائمة بما حدث في الأسبوع الأخير».

على سـبيل المثال، إذا كان التجمع الأسـبوعي مع أعضاء فريقك قد أصـبح مصـدر أذى لوجودك ووجودهم أصـر على أن يشذب كل واحد -بمن فيهم أنت- تقريره للمسـائل العملية. احتفظ «بمائدة» الاجتماع للنقاط التي تتطلب تفكير المجموعة كلها وعملها.

أنفق وقتاً كي توفر وقتاً

إن تيرينس في المثال الأول من هذه المقالة لم ينشغل عن اللقاء الأكثر فائـدة الذي كان يهتم به، إذا كانت شـركته مسـتعدة على نحو أفضـل ومتصلة بالاجتماعات.

إذا كانـت المسـاعدة التنفيذية للرئيس قد فكـرت وأعدّت ورقة عمل جيـدة للاجتماع الأسـبوعي لكبار الموظفـين فمن الممكن أن يحصـل أن قراراً حكيماً في الرسالة الإخبارية المقترحة للجماعة سوف يتطلب حضور تيرينس (حصل أنه كسب نتائج المسح التي أعاقت القرار المعاكس).

التعامل مع أفكار خارج الموضوع
بوضعها في «الموقف» وعلى لوح أبيض حقيقي أو رمزي.
رتّب الأفكار والآراء التي يمكن ملاحقتها
في وقت مناسب أكثر، (أو لا يمكن)

حتى لو نسيت أن تدعو تيرينس، إذا نشرت ورقة العمل مقدماً كالمعتاد على جميع المديرين، فإن تيرينس سيعرف ما كان فيما بعد. ثم إنه يستطيع أن ينضم إلى الاجتماع، أو على الأقل أن يرسل بريداً إلكترونياً إلى مديره بالمعلومات الحيوية.

تقترح ستريبل قاعدة صرف 30-60 دقيقة استعداداً لاجتماعات أنت مسؤول عنها أو تديرها أو كلاهما معاً، كما تقترح توزيع مفكرة ثمينة وتجمع الأشخاص المناسبين، والسماح للمشاركين بأن يفترقوا عندما ينتقل الاجتماع إلى مسائل غير وثيقة الصلة بشؤونهم.

في أثناء التقدم يمكن للعمل أن ينتج قراراً مدهشاً ومرحباً به، «بتحديد النتيجة المرغوبة وإعداد ورقة عمل قبل الوقت»، يقول المدرب والمستشار ميكيل: «قد تستطيع أن تتحقق من أنك قد لا تحتاج إلى اجتماع».

استطرادات للنزهة

تفريغ المتبجحين

تسهيل الاجتماع الفاعل موضوع قائم بذاته، ولكن الخبراء يشيرون إلى عدة مفاهيم سهلة تجعل الاجتماعات منتجة وموجزة قدر الإمكان،

السائق الذي يتعرج خارج الطريق سوف يستغرق وقتاً أطول للوصول إلى المكان المقصود ممن يتجه مباشرة من النقطة «أ» إلى النقطة «ب»، الشيء نفسه ينطبق على الاجتماعات التي تأخذ وقتاً أطول من الضروري بسبب استطراد المشاركين.

يقترح كلاوس وخبراء آخرون طريقة وحيدة مفيدة ودبلوماسية لتوجيه الاجتماع بسرعة في مساره من دون الإساءة إلى أي مشاعر: تعامل مع الأفكار الخارجة عن الموضوع بوضعها في «مساحة جانبية» - لوح أبيض حقيقي أو مجازي يجمع الأفكار التي يمكن ملاحقتها في وقت مناسب أكثر، أو لا يمكن ذلك.

الثرثارون والمتبجحون يمكن أن يفسدوا نجاح اجتماع أيضاً حتى لو كانوا ضمن الجدول المرسوم. إنهم لا يستهلكون الوقت فحسب بل يحشرون المشاركين الأقل كلاماً الذين يمكن أن يكون لديهم الأفكار الأفضل، المقاطعة المهذبة من جانب رئيس الاجتماع قد تكون ضرورية لقطع المحادثات الكلامية، عندما يجتمع ذلك مع تلقينات للمتحدثين المعارضين، يمكن أن يجعل كل واحد معنياً، مما يعني اجتماعاً أفضل.

في بعض الاجتماعات يبدو كل واحد يريد خمس دقائق أو عشراً من الوقت الاحتياطي، كما تقول سترايبل: إذا كانت تلك هي العادة في اجتماعاتك خلص الناس من هذه العادة تقول سترايبل: «إذا لبّيتهم كلهم وعندك 10 أشخاص في اجتماع «فقد أضعت ساعة على الأقل».

أعلن عن اجتماع يوم حر

بعض الشركات تعلن عن اجتماع أيام حرة، وثمة شركات أخرى تخصص ساعاتٍ معينةً من اليوم خارج الوقت المحدد للاجتماعات، في بعض المنظمات، المتسلل إلى الاجتماعات يحارب عبر «جعله واقفاً»، والاجتماعات المختصرة حيث يعمل المشاركون عبر جداول الشد والرخي بطريقة سريعة، الوقوف فعلياً كل الوقت كي يذكر أحدهم الآخر بأن الاجتماع ليس وقتاً للتراخي والراحة.

تنصح ستريبل: «استخدم الاجتماعات على نحو مقتصد وجيد. ولكن عندما تكون الاجتماعات في أفضل حالة يستطيع الناس أن يكونوا مبدعين معاً، حيث يدمجون منظور كل واحد ومعرفته وخبرته. وهكذا يمكن أن يصبحوا جزءاً مهماً في عملية النمو مع حلول مبتكرة للمشكلات وطرق جديدة وأفضل لصنع الأشياء، من لا يريد ذلك؟»!



معالجة حمل الرسالة المفرط
(فيض معلومات الرسائل)

دوايت مور

رجل سوف أدعوه آل مونرو هو مدير عام إقليمي كبير لسكة حديدية كبيرة. عند وصوله إلى العمل في يوم اعتيادي، يستخدم هاتفه الخلوي كي يعتني بـ 15 بريداً صوتياً أو ما يقارب ذلك. عندما يصل إلى المكتب يجد ما بين 70 و 100 بريد إلكتروني في انتظاره، وهو يقدر أن نصف هذا العدد لا علاقة له بعمله، ربع آخر ينبغي أن يذهب إلى تقاريره المباشرة، بعض ما يتبقى مثير للاهتمام، ولكنه لا يحتاج إلى عمل، والباقي غامض، ونحو 5% فقط يتطلب منه أن يقوم بشيء على الفور. وهناك القراءة والإجابة عن رسائل، وهي تستغرق كل ما يتبقى، بالإضافة إلى معظم ساعتيه الأوليين في العمل، هل يبدو ذلك مألوفاً؟

في الوقت الحاضر، حتى كبار الموظفين في معظم المنظمات باتوا يتوقعون حملاً زائداً من الرسائل كل يوم. ولكن قلة منّا تتوافق مع التزامات هذا الطوفان بالطريقة التي نعمل بها.

فكّرْ في الأمر، معظم الاتصالات في عالم اليوم الإلكتروني ذات طريق واحد أكثر مما هي تفاعل، رسائل البريد الصوتي والبريد الإلكتروني قصيرة، وتعليمية، وأحادية، وعملية، ومفصلة. ولما كان المرسل يتوقع إجابة عموماً، فإنهم يخلقون شعوراً بالإلحاح، نحن نسرع إلى الإجابة عن رسائلنا قبل أن نفعل أي شيء آخر.

وأيضاً، فإن التقنيات الجديدة قد جعلت من الممكن للشركات التخلص من كثير من وظائف السكريتاريا، المديرة المجهزة ببريد صوتي لا تحتاج إلى أحدهم من أجل أن يجيب عن نداءاتها الهاتفية، فمن لديه بريد إلكتروني لا يحتاج إلى أن يكون لديه كثير من الرسائل المرمزة، وهكذا يجد الموظفون الإداريون أنفسهم يتلقون المكالمات، ويرتبون الاجتماعات بواسطة مفكراتهم الإلكترونية، وقراءة عشرات الرسائل التي لا تعنيهم حقاً.

ولكن العاقبة الأكثر خطراً لهذه الوسائل الإعلامية أنها تدفع بالتخطيط، والتفكير، واتخاذ القرار إلى مستوى غير رفيع، إنها تركّز انتباه المدير على تفاصيل بعيداً عن الاهتمامات بالصورة الكبيرة، خذ في الحسبان بريدك الإلكتروني، من المحتمل أنه يتعامل مع مسائل مثل الاجتماعات، وسلسلة الملاحظات، والأشياء التي ينبغي وضعها جانباً، ومطالب من رئيسك، أو تقارير مباشرة، وهكذا، ومن المحتمل أنها لا تركز على مسائل إستراتيجية أو أي أهداف أخرى طويلة الأجل.

يصوّر وضع آل مونرو الخطر، عندما سُئل عما كانت الأهداف السنوية، ذكر ثلاثة أهداف أثّرت فعلياً في أرباح الشركة بعيدة

المدى، واحد منها تتضـمن نقصـاً في حركة الآلات: ففي الاقتصـاد المتسـارع، لا نسـتطيع أن نجعل المحركات تعمل بسـرعة كافية لتلقي الأداء، لكـن عندما سـئل: ماذا فعل ليواجه هذه المسـألة، توقف عن الـكلام لمدة، ثم اعترف بأنه لم يُطلع عليها أحداً، حيث لم يكن لديه الوقت الكافي.

أربع خطوات لضبط الرسالة

إذا كان هذا يصـف جيداً وضـعك، إنه وقت العمل، أنت تحتاج إلى ترتيب أولوياتك وإدارة رسائلك، أوصي بأربع خطوات:

1- ابدأ يومك بطريقة مختلفة.

بدلاً من القفز إلى بريدك الإلكتروني ابدأ اليوم بقطعة ورق بيضاء، اكتـب هدفاً إسـتراتيجياً، وطور خطة عملية كي تمسـك بمـا ينبغي أن يُعمل أولاً أو لاحقاً، حدّد حزمة من الوقت الخالي للعمل على الهدف.

2- تفحّص بريدك الإلكتروني في نهاية اليوم.

أنت متعب بعد كل هذا وتواق إلى العودة إلى البيت، سيكون الأفضل لك التركيز على الأشياء المهمة، وأن تجعل إجاباتك قصيرة، إلى جانب ذلك، قلة من الناس سيكونون قادرين على الاستجابة فوراً.

3- علّم الناس كيف يرسلون إليك بريداً إلكترونياً.

قـرر موظـف إداري الإجابة عـن كل بريد إلكتروني مدة أسـبوع مع ملاحظة ملاءمتها.

شفِّرَ إجاباته:

أ- ثابر على إرسال هذا النمط من المعلومات الحرجة.

ب - إذا لم أكن في هذا الفريق، لا ترسل هذه المعلومات.

جـ - أرسل هذا إلى الشخص المسؤول من الموظفين لدي، وليس إلي، وهكذا حِمْلُه من البريد الإلكتروني يتدفق باندفاع.

4- علّم رئيسك ألاّ يتحدث معك بالبريد الإلكتروني.

إذا كان يسأل عن شيء من المعلومات عولجت من قبل موظفيك، أشر عليه بالشخص المناسب، ولا تشعر أنك ملزم بالإجابة عن أي طلب صغير مباشرة، بدلاً من ذلك كن واثقاً من أن تجعل الرئيس مطّلعاً على الأنشطة الواسعة التي تختارها بديلاً.

أخيراً، تذكر ألا شيء غير التهديدات للحياة يكون ملحّاً. خذ وقتاً للتنفس. أوجد أولويات لعملك. اتخذ نقطة من الاعتماد على لقاءات الوجه للوجه، وليس الرسائل، من أجل أي شيء يتضمن التباساً، أو تفاعلاً، أو عاطفة، التقنية هي مجرد أداة، وينبغي ألا تقرر كيف نتخذ قرارات؟ وكيف نرتب وقتنا؟ أو كم نشعر بالراحة؟



التكيف مع
(فيض المعلومات)

تعلّم من الناس في الخدمات المالية

إدوارد بريوت

في أثناء قراءتك هذا الكتاب، فكّر في جميع المطبوعات الأخرى التي تحتاج إلى أن تدرسها هذا الأسبوع: المجلات والصحف والمذكرات، فكّر في الرسائل، والمذكرات، والتقارير، والفاكسات الصادرة من الآلة، والبريد الإلكتروني، والشابكة التي تجلب الانتباه.

والأفضل ألا تفكر فيها جميعاً، المعلومات تتدفق بتزامن مرهق يمكن أن تؤذي صحتك حقاً، على الأقل وفقاً لتقرير عام 1996، الذي طرحته رويتر للمعلومات العملية. أكثر من 40% من كبار المديرين وثلث جميع المديرين (من 1300 منتشرة في العالم) ذكر أنهم ضعيفو الصحة كعاقبة مباشرة للضغط المرتبط بالضغط المعلوماتي.

«ضبط المعلومات» كما جاء في عنوان كتاب مشهور، يبدو أنه يزداد سوءاً ولا يتحسن. تهدّد الإنترنت بتحول تدفق المعلومات إلى موجة مد وجزر، هذا المأزق أكثر ظهوراً وتهديداً منه في الخدمات المالية، وفيما

يتعلق بأصحاب المصارف، ومديري الاستثمار، والودائع المصرفية، والمحللين، والتجار فإن العملة الحقيقية هي المعلومات، وليس النقد.

يلاحظ الأستاذ النفسي من هارفارد دانيال جيلبيرت أن عبء المعلومات يفسد قدرة الذهن على إجراء مهمات مثل التحليل واتخاذ القرار، أي صعوبة بالنسبة للمختصين الماليين الذين يجب عليهم يومياً أن يفحصوا بدقة ويعملوا بكميات ضخمة من المعلومات؟ كيف يتواصلون من دون انقطاع؟ «سحر أسود» كما يقول أريه كول ساخراً، وهو المدير التجاري لـ «تريند فاند للاستثمارات»، ومع هذا بعضهم ينجو ويزدهر اقتصادياً، نختار من المديرين في أقسام مختلفة للخدمات المالية التقنيات والأدوات الآتية:

الأسبقية

يقول جيلبرت: «إن هناك قلة قليلة من الناس مثقلة بالمعلومات الخَطِرة، هناك كثير من المعلومات بعضها دقيق، ولكن 90% منها قد يكون عديم الفائدة». الوصول إلى الأولوية هي مهمتك الأولى. لقد ضيّق ماثيو روبرتسون، الذي يدير منصباً رفيعاً للتعهدات الدولية في «نيوبرغر وبيرمان» LLD لائحته A لمصادر المعلومات اليومية إلى ستة أشخاص، ثلاثة سماسرة للدخل الثابت، وثلاثة تجار للتداول، وشاشتين للحاسوب في رويتر وبلومبيرغ، مركبتين اختارهما من بين آلاف الخيارات التي تقدمها كلتا الخدمتين، للدقّة، يفصل كول بين جانبي البريد اللذين يصلان إلى مكتبه كل يوم في خمسة صناديق،

واحد للمواد الآتية من شركات يتبع لها، وتقارير لتحليل الأسواق الدولية، والنشرات والفاكسات، تبدأ قراءته بالبندين الأولين. وهو يقول: «لا تعامل جميع المعلومات على حد سواء».

مصادر تصفية المعلومات

الضرورة التي توافق عليها سلطاتنا، هي وضع حدود لكمية المعلومات التي تصل. هذا قد يبدو معارضاً للناس الذين يبحثون دوماً عن مجموعة نقية من المعلومات التي يمكن أن تعطيهم قدرة تنافسية، وكما يقول كول: «أنت تجعل الأحداث سعيدة بزيادة مقدار المعلومات التي تستقيها». ولكن لما كان حجم الحشو المكتوب في أي صناعة أو سندات الشركات كبيراً جداً فإنه هو وآخرون يقولون إنه من المهم انتقاء المصادر الأكثر فائدة للمعلومات التي تستقيها» في العروق الأخرى. يقول المدير النقدي سكوت بلاك، رئيس إدارة «دلفي»: «هناك انتشار هذه الأيام، هناك هواء أكثر يأتي من الباب» «نحن نحاول أن نلم الشمل»، ومن أجل تعقب الشركات التي يستثمر فيها من قبل يقرأ بلاك فقط تقارير الشركات، وفاكسات الشركة التي تعلن عن أخبار مهمة، واستيعاب الأرباح. ومن أجل حفظ المراقبة على عمل الشركات الجديدة كي يستثمر فيها أوجدت ديلفي نموذجاً رياضياً كي ينجز الستار الأول لمالية الشركة، ويقول بلاك: «أعطينا كثيراً من الاهتمام للمعايير الرسمية ذات النموذج الرياضي»، كما يقول بلاك: «إنها توفر 99% من وقتنا».

تقليص أو إزالة المصادر الأولى

إن مجـرد قراءة الآخريـن لبعض المطبوعات لا يعنـي أنه ينبغي أن تفعل ذلك. الصـحف اليومية والمجلات التجارية العامة ليسـت مفيدة لدى كثير من مديرينا. يقول المسـتثمر المصري في بيتر ستالكر، الشريك في EM واربـورغ، بينكوس وشـركاهما: «أنا أقضـي وقتـاً أقل في قراءة الصـحف العامـة هذه الأيام، تميـل المعلومات ذات النوعيـة العليا إلى أن تكـون في المطبوعـات الأكثر تركيزاً»، كما يقول المسـتثمر المصـري في بيتر سـتولكر و ي. م واربورغ، بينكوس وشـركاه «والمطبوعات» التجارية – فورتشن، فوربيس وبزنس ويل: مع هذه المطبوعات أقضي وقتاً أقل. لقد اقتصـرت على حفنة من المصادر الأفضل. يقول المستثمر المصري في ميكايل دوتشوت، المحلل في روبرتسون، وستيفانس وشركاهما إنه نادراً ما يقرأ الصـحف التجاريـة العامة «لأنها عبر تجربتي مـا تكتبه غالباً مـا يكون غير دقيق، يقرأ بلاك صـحيفة وول سـتريت من أول صـفحة إلى آخر صـفحة في المنزل ليـلاً لأنه يجدها «مثيرة للاهتمام بصـورة عقلانية، ولكنها لا تتصـل مباشـرة بمـا أحتاج إلى معرفتـه «من أجل قرارات الاستثمار».

يقـول كـول: ثمة قاعـدة سـفلية أخرى هـي تقارير «وول سـتريت» البحثية. «إنها ثقوب سوداء للوقت. بحث بروكسريج هو معلومات عامة - لا تحتاج إلى أن تنتهك. إنها لم تتوازن البتة». الرأسـمالي المضـارب ديفيد غلوب، زميل في فينتشرهيل، يجد أن بحث المساواة من مصارف

الاستثمار «عديمة النفع في الغالب»، يقول: ثمة مضيعة أخرى للوقت هي استعراض السلع عبر الشبكة العالمية. ليس ذلك البحث عن الشبكة عديم المنفعة على نحو متأصل، «ولكن يجب أن تعرف عما تبحث بدقّة» وكما يعرف من أمضى الوقت في «الشبكة» فإن الخوض فيها من أجل الوصل المرتبط أو العشوائي هو أحد مسراتها المغرية. هذا ما يؤكد حقيقة تتعلق بمصادر المعلومات الثانوية: تجنب ضياع الوقت يأخذ تفكيراً واعياً واحتراساً. يقول كول متنهداً: «من السهل أن تجلس وفي يدك صحيفة يومية، ولكنني قررت أنها ليست مصدراً مفيداً لي».

حرّر نفسك من أجل محادثات وجهاً لوجه

تبيّن المعلومات، مهما كانت بنيتها عمل الآخرين وتفكيرهم. ويتبع ذلك أن طريقين للمحادثات مع هؤلاء الناس سيكون أمراً فائقاً بوجه عام. يقول كول: «الناس يتفاعلون ولكن المقالات لا تتفاعل. المقالات لها جمهور واسع. معظمها غير مكتوب من أجلي... الناس يوفرون الوقت». المحادثات وجهاً لوجه مصدر فائق للمعلومات، حتى إنّ كول التي تتابع ما يقارب ألف شركة، ترى مديرين من نصف هذه الشركات على الأقل، بالرغم من استهلاك الوقت والطبيعة المرهقة لرحلات العمل. المقابلة وجهاً لوجه أفضل من المقابلة من هاتف إلى آخر كما يقول ستالكر من واربورج بينكوس. «عندما تريد حقاً معلومات نوعية، لا يوجد بديل للمقابلة وجهاً لوجه. فوارق لغة أجسادهم وتعبيرات وجوههم تضيع على الهاتف».

الإرضاء

هـذا الدمـج بين الكلمات مـن الاقتصـاد هي مزيج من «الرضـى» و«الكفاية» تصـف بإحكام الحاجة إلى وقف البحث ما إن ينتهي مقدار ملائم من الوقت إلى مقـدار كاف من المعلومات المفيدة. يقول غولوب: «يمكـن أن يكون هناك إبـرة في كومة قش – ولكن القش يمكن أن يكون مزعجاً حقاً للبحث فيها»، إلى جانب ذلك يشير ديلفي مانجمنت بلاك: «أنت لن تحصـل على كل شـيء إذا كنت تسـعى إلى الكمال فستصاب بالجنون، ولن تصل البتة إلى أي طريق».

قم بتحليلك الخاص

يقول دوتشـوت عن روبير ستون وسـتيفانز: «إذا لم تكن خبيراً حقاً في ميدان ما فإنك لا تعرف كم هو دقيق تحليل شخص آخر»، ويستشهد بلاك من ديسكارتيس: «عمل الفرد أفضل في كثير من الأحوال من عمل الكثرة»، ويضيف بلاك: «هناك كثير من الحمقى» الذين جمعت شركتهم بأشخاصـها الستة 18.5% من العائد السنوي على مدى السنوات السبع عشرة، «نحن لا نريد أن نعتمد على تفكيرهم».

نوّع العمل عندما تستطيع

هذا لا يعني أن تعمل في عزلة انفرادية. يمكن إيجاد التحليل الذكي الـذي يُعتمـد عليه. على سـبيل المثال، لقد بنت شـركة مجموعة غارتنز للاستشـارة شـهرة للتحليل الدقيق لقطاع تقنية المعلومـات، كما يقول ستالكر وغولوب: «أنت تجد مصادر المعلومات التي تفيدك وتلتزم بها»،

ويضـيف: «لم يحصـل أبداً ولو لمرة واحدة أنا لم نسمع عن شيء ما بين معارفنا الشخصيين ومصادرنا النظامية».

استخدم الإنترنت كي تروض الإنترنت

مصـادر المعلومات المذهلة والأحدث، الإنترنت وما يتبعها، والشبكة العالمية الواسعة غالباً ما تُلام على إسراع فيض المعلومات إلى مستويات مضـحكة. ومع هذا فإن مقدار معلومـات العمل الجديدة على الإنترنت ليس بالكبير كما يقول ديفيد بوغهوسـيان وتيم دانـكان اللذان أوجدا عام 1994، موقع شـبكة يدعى شـبكة التمويـل (www.corpfinet.com) التـي تجمـع دائرة واسـعة من المعلومـات الماليـة والتحليل. والشـيء الملاحظ جـداً عن الإنترنت كما يقـولان، إنها تسـمح بمقاربة عاجلة للمعلومـات لوحدات giga التي كانت تتطلب سـابقاً مقداراً كبيراً من الوقت والجهد لإيجادها.

اسـتجابة للطبيعة الناريـة للإنترنت، تم ابتكار عـدة طرق لتركيز العمـل البحثي عبر الإنترنت. الأداة الأكـثر أولوية هي محرك البحث. مع هـذا فإن محركات البحث ذات تنظيف واسـع نسـبياً، وتسـتجيب غالباً للتسـاؤل بمئات أو آلاف الضربات، وبأسلوب ثان «دفع» مستخدم الشـبكة يمكـن أن يُرسـل ملفـاً مختصـراً لاحتياجاتـه الخاصـة من المعلومـات، مما يسـمح لمشـغّلي الشـبكة أن يرسـلوا له فقـط الأخبار والمعلومات التي تناسـب ملفه. وينصح ستالكر وغولوب كلاهما بزيارة الموقـع (www.individual.com) الذي يفرز ويصـفّ قصصـاً مسـلّية من مئات مصـادر الأخبار، ويرسـلها في كل ليلة كي تتحد مع خدمات

الشـبكة. ومع خصوصـيتها فإن دفـع المواقع هو مجرد عـبء آخر من المعلومـات مما يجعلها ثقيلة بهذا. والبديل الأفضـل قـد يكون مثل ما قدمته شـركة بوغهوسيان ودانكان، قصة شـركاء الطريق. وتستخدم هـذه الإنترنت -شـبكة حاسـوب داخلية- لشـركات الخدمـات المالية لإيجاد السـطوح البيئية التي تجمع التغذية الإخبارية، ومحتوى الشبكة المنقى، ومعلومات شبكة داخلية، هذه السطوح ذات الملك الخاص تعزّز مصادر المعلومات وتضمن أن جميع المستخدمين هم في الصفحة ذاتها كي يتحدثوا.

اعرف أين تريد أن تذهب

طرح شـبكة عريضـة لم يعد صـورة مناسـبة لجمـع المعلومات، في هـذه الأيـام ربمـا يكـون المجـال مناسـباً أكثر. يقـول روبرتسـون من نيوبرغروبيرمـان: «إنـه لأمر مدهش مـا يمكن أن تجـده الآن إذا كان لديك تفكير في ذلك، وهكذا عليك أن تضـع إسـتراتيجية لما تعتقد أنه مهم... عليك أن تحظى بتوجيه كامل».

قراءات إضافية

Data Smog: Surviving the Information Glut by David Schenk (1997, HarperCollins)

Dying for Information? An Investigation into the Effects of Information Overload in the U.K. and Worldwide by Reuters Business Information (1996, Firefly Communications)

هل تحظى المهمات المتعددة بتقدير عالٍ؟

جينيفر مكفرلاند

علـى مدى عقود، كان يفترض أن القدرة على التحول بسرعة من نشاط إلى آخر هو جوهر العمل الإداري، والحق أن نصف أنشطة المديرين تستمر تسع دقائق أو أقل، وعُشر من أنشطتهم فقط تستغرق أكثر من ساعة كما يقول الأستاذ هنري مينتزبرج من جامعة مك غيل في كتابه الكلاسيكي لعام 1973: (طبيعة العمل الإداري) (هاربر ورو)، ومما يعقل أن هذه الحاجة للعمل المتعدد سوف تصبح أقوى في أثناء الركود: كالشركات تهمل مواقف وتعزّز أخرى.

ولكن إلى أي مدى تستطيع أن تدفع منطق المهمات المتعددة قبل أن تعطي عكس نتائجها؟ الإدارة تريد أن تؤمن أنها بطريقة ما تستطيع أن تدمج أعمالاً مختلفة وتحددها لشخص واحد، وأن يكون ذلك الشخص منتجاً كما كان ثلاثة أو يزيد من العاملين المستقلين الذين عرضوا هذه الأعمال من قبل»، يقول ديفيد مير، أستاذ علم النفس في جامعة ميتشجان: «في معظم الحالات هذا غير ممكن، قيود الدماغ لا يمكن أن تتسع».

الشركات قد تكون غير مُقدّرة إلى حد كبير لتكاليف الوقت المرتبطة بتعدد المهمات، تُظهر الأدلة المتزايدة أن التقويم المزدحم الذي يدعو إلى كثير من القفز إلى الخلف والأمام بين الأنشطة يمكن أن يقلص القدرة الإنتاجية بدلاً من أن يعززها. وتشير دراسة من قبل مير وزملائه إلى أن الدماغ يمر بنوع من مدة إحماء كلما كان على وشك البدء بمهمة جديدة. ويشرح مير: «عليك أن تجعل انتباهك مركزّاً، عليك أن تذكّر نفسك ما هي المسائل؟».

ما إن يتم ذلك حتى يشرع ذهنك في العمل على نحو منتج. ولكن حتى 30 ثانية من اللهو تكون كافية لإخراجك عن الخط، ومثل وعاء من الماء يغلي يحتاج دماغك إلى وقت حتى يغلي ثانية، واستناداً إلى كم من الوقت أنت مضطر إلى التحول من مهمة إلى أخرى، فإن تكاليف الوقت تضاف بمقدار ساعتين إلى أربع ساعات في اليوم، كما تكشف الدراسة.

الحاجة إلى التركيز

كما لاحظ بيتر دروكر على نحو معروف تعتمد الإدارة الناجحة على القيام بالأشياء الصحيحة بدلاً من فعل الأشياء على نحو صحيح، أنت تحتاج إلى أن تحدّد الأنشطة القليلة الأكثر أهمية عندك وتركز جهودك عليها. مع هذا إن 10% من المديرين فقط لديهم التركيز الضروري والطاقة كما استنتج د. هيكي بروش، أستاذ القيادة في جامعة سان غالان، في سويسرا والدكتور سومانترا غوشال، الأستاذ السابق للإستراتيجية، والإدارة الدولية في مدرسة لندن للعمل،

استناداً إلى دراستهما مدة 10 سنوات للمديرين المشغولين بالعمل. وفي حين أن مديرين آخرين يعطون الاعتبار الأولي للقوى القسرية – مثل رئيس رؤساء العمل، الأنداد أو أوصاف العمل عندما يقررون ماذا يفعل المديرون الفاعلون العمليون من الخارج: «إنهم يقررون أولاً ماذا ينبغي أن ينجزوا، ثم يعملون على إدارة البيئة الخارجية» كما كتب بروش وغوشال «احذر المدير المشغول» هارفارد بزنس تريفيو، شباط 2002».

تقويم مليء يدعو إلى كثير من القفز إلى الخلف والأمام بين الأنشطة ويمكن أن يقلّص بدلاً من أن يعزّز الإنتاجية

وهم يميلون أيضاً إلى أن يكونوا أكثر اهتماماً بأنفسهم وتحديد أهدافهم، واختيار معاركهم وإدارة وقتهم بدقة أكبر من باقي المديرين. «الناس الملتزمون بالقيام بشيء ما لا يمكنهم أن ينصرفوا بسهولة» كما يقول بروتش: «إنهم يعملون على العودة إلى مقصدهم حتى بعد انقطاع».

أبعدْ تعدد المهمات عن المنصة

لا تستطيع دوماً أن تتجنب الانصراف إلى ستٍ من المسائل ضمن مقدار ساعة، ولكن إذا كنت تستمر في رؤية مثل هذه المناسبات كنموذج إداري بدلاً من شرٍّ ضروري فإنك لن تقوم بأي تحسينات البتة.

فوّض كل شيء لا تحتاج إلى القيام به شخصياً

التفويض -كما يتجلى عادة- «يخلق معنى ضـئيلاً» كما يكتب داركر في (المديـر الفاعل) (هاربربزنس 1996)، «إذا كان هذا يعني أن على شـخص آخـر أن يقـوم بجزء من عملـي فهذا خطأ»، لا يوجـد لدى أي مديـرة وقـت كاف للقيام بجميع الأشـياء التي تعدها مهمـة، الطريقة الوحيدة للوصـول إلى الأشـياء المهمة هي «أن تدفع الآخرين للقيام بأي شيء يمكن أن يتحقق بأيديهم».

مارس إعاقة الوقت

يقـول مير: «التقط مُـدَداً من الوقت بحيـث لا يقاطعك أحد وحيث تسـتطيع متابعـة المهمة بعد مدة التمريـن التي ينبغـي أن تحدث. أنت تحتـاج إلى أن تكون قادراً علـى «توزيع الوقت بمقادير واسـعة كفاية». وخاصـة، من أجـل التفكير المثبـت والمدعّم بالحجـج والحاكم الموزون المطلوبين عند اتخاذ الأشخاص للقرارات وفي عملية الابتكار، كما يقول دراكر: «من أجل الحصول على القليل من الوقت تحت تدبيرك لن يكون كافياً حتى لو كان المجموع رقماً كبيراً من الساعات».



صنع القرارات الأذكى
على وجه أسرع

ليس من المدهش أن معظم المديرين يشعرون أن لديهم وقتاً أقل من أي وقت آخر لإنجاز عمل أكثر من ذي قبل. لما كانت خطوة العمل تتسارع، أصبح المديرون في كل مكان تحت ضغط من أجل اتخاذ قرارات أذكى بقليل من الوقت ومعلومات غير وافية. إذا كنت قد شرعت للتو بعمل جديد في شركة مكافحة فإن الحاجة إلى العمل بسرعة تصبح أكثر إلحاحاً.

مع أن جعل قرارات أذكى أكثر سرعة قد يبدو صعباً على نحو مستحيل، ثمة أساليب تستطيع أن تستخدمها كي تسرع اتخاذ قرارك مع استمرارك في اتخاذ خيارات حكيمة. الاختيارات التي تتبع مرتبطة بإستراتيجيات، بما في ذلك استخدام نماذج أصلية لإيصال اتخاذ القرار إلى الزبائن، والإمساك بالفرص كي تطور معرفتك بحيث تستطيع أن تعتمدها بسرعة عند الحاجة، وتتجنب مآزق عامة مألوفة مثل مصيدة «كلفة الانهيار».

اتخاذ قرار الدورة السريعة

إدوارد بريويت

على مدى العقد الأخير اعتنقت عدة شركات -حتى الصناعات الكاملة- تقنيات الدورة السريعة وسيلةً لإسراع جذري للإنتاج وتطويره، ولكن مع كل فوائدها فإن التركيز على السرعة قد جعل أعمال المديرين غالباً أكثر صعوبة، تغيير العلاقات التجارية السريع قد أضعف التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم -المهمات الأساسية للإدارة- وجعلها سريعة وغير موثوقة على نحو خَطِر.

كيف تخطط قائمة الموجودات للربع القادم إذا كان كتاب العمل يتغير أسبوعياً؟ كيف تركز على برنامج تطوير الإنتاج عندما يستطيع السوق أن يجعل جهودك مهملة بين عشية وضحاها؟ باختصار، كيف تتخذ قرارات عمل تجاري جيدة في الوقت الذي يتغير فيه عملك التجاري بسرعة كبيرة؟

أضف سهماً جديداً إلى الجعبة الإدارية: اتخاذ قرار العجلة السريعة، هذا القرار لا ينجز ببساطة «بدراسة أسرع»، بل بتغيير منتظم للطريقة التي يتعامل بها فريقك مع المعلومات.

هنـــا إلماعــات مفيــدة مــن مفكريــن إداريــين طلائعيين وشــركات لمساعدتك في شحذ قدرتك على العمل بحكمة، حتى في وجه الوقت غير الكافي والمعلومات غير الكافية.

1- أعد التفكير في نموذج القرار

النموذج القياســي لبحث الســوق -الجهد الزمنــي الكثيف من أجل جمع أكثر ما يمكن من المعلومات ثم توليفها- كان دوماً غير مُرضٍ على نحو ما، نظراً لأن «المعلومات الكاملة» وهم. ولكن الحاجة إلى الســرعة تحطم هذا البناء التقليدي للقرار. الأسواق تتحرك بسرعة بالغة بحيث إن مديــراً ينتظر معلومــات خَطِرة يخاطر بترك البوابــة متأخراً جداً. آسيا براون بوفيري (ABB) والمدير التنفيذي لـ (بيرسي بارنفيك)، فهم هذه الحقيقة الجديدة عندما شــكّل «صيغة 7-3» في أواخر الثمانينيات: اتخاذ قرار بســرعة، وأن تكون على صــواب سبع مرات من عشر أفضل مــن أن تتأخر وأنــت تبحث عن الحل الكامل، كما قــال لمديريه. القبول بمثــل هذا المعدل المرتفع من الخوف «قد يبــدو مريعاً في البداية، ولكن عندمــا تفكر فيه أكثر قليلاً، ســوف يعطيك القرار الســريع خيارات لا يوفرها لك القرار البطيء»، كما يقول البروفيسور ولتر رايتمان الباحث في معهد بــولي تكنيك، والخبير في الإدارة «إذا اتخذت القرار بســرعة وحصــلت في أســبوع أو اثنين أو ثلاثة مصــاعب لم يتوقعها أحد، لديك فرصــة جيدة جداً أن تكون قــادراً على أن تعكســها أو تعدلها، ولا يزال لديــك الوقــت للتعامل مع مشــكلات الســوق»، وعلى العكــس من ذلك، القرار المتأخر قرار ضائع، شعار مانترا هو حجر الزاوية لنجاح ABB:

«السرعة والقساوة أفضل من العناية والبطء، الشيء الوحيد الذي لا نستطيع أن نقبل به هم الناس الذين لا يفعلون شيئاً».

كيف تضمن أن تأخذ قراراتك المسار الصحيح بنسبة 70% على الأقل من الوقت؟

يجيب بول مانميل المستشار الكبير في «شركة مونيتور»: بالاعتماد على حدس إداري، الحدس قد يبدو في البداية مُنزلقاً منحدراً نضع عليه أحكام العمل، ولكنه في الواقع طريق موثوق للوصول إلى معرفة المديرين المتراكمة. يقول ماغيل: «الناس الذين يضعون قراراً حدسياً جيداً يرفعون معلوماتهم»، ويقول أيضاً: «الحدس يناسب أيضاً اتخاذ القرار السريع»، ويضيف: «إنه إبداع عميق، ولا يحصل عليه بأشهر وأشهر من التحليل».

2-الترابط

الوقت الحقيقي للترابط الإلكتروني جديد جداً، لدرجة أن كثيراً من الشركات تحاول أن تدرك كيف يمكن أن تحدث تغييراً كاملاً في اتخاذ القرار، تقنية الاتصالات اليوم «مركّزة على الضغط حتى الصفر على مقدار الوقت الذي تستغرقه للحصول على المعلومات واستخدامها، وأن تتعلم أن تتخذ قرارات، وأن تبدأ عملاً، وأن تنشر المصادر، وأن تبتكر»، وهذا ما يلاحظه بعناية ريجيس مكيينا في كتابه «الزمن الحقيقي». مثل هذا الضغط الزمني ليس متأثراً بارتباط مدير ما بجميع مصادر

المعلومات، فتخمة المعلومات يمكن أن تكون سيئة مثل الافتقار إليها، ولكن بربط عدة مديرين فيما بينهم. بالاستفادة من التواصل الذي أوجده البريد الإلكتروني (إي ميل)، والإنترنت، والشبكة العالمية، والمشاركة في المعلومات (سوفت وير)، مثل ملاحظات لوتس، يستطيع المديرون أن يدمجوا قواعد معرفتهم وقدرات اتخاذ القرار لمعالجة المشكلات بصورة أسرع وفي مرحلة أبكر مما كان ممكناً في السابق، «التقنية المخزنة والمتقدمة... تسمح للأفراد في المنظمات بالانشغال بعدد أكبر من الأمور، ليس باتخاذ قرارات تجاهها، بالضرورة، بل بعرض رأي أو نقله إلى شخص آخر، «هذا ما يقوله كريستوفر مير مدير مركز إيرنيست ويونغ لابتكارات العمل، «المسائل تأخذ شكلاً كأفكار متصلة بعضها ببعض. الناس يمسكون بالكثير الكثير من جداول الفكر».

هذا التعاون يغيّر ما هو أكثر من مجرد السرعة التي تتخذ فيها القرارات، إنه يغير صناعتها، ويضيف «مير»: «بعض المسائل يمكن أن تحل نفسها، لأنه بالتجول على عدد من المفكرين المختلفين، تأخذ شكلاً يصبح قراراً»، هذا ما يضيفه «مير» الذي يسمي هذه العملية «صنع القرار الداخلي».

3- امتحان السوق

يمكن للسوق الذي ينظر إليه تقليدياً على أنه امتحان أخير للمنتجات، يُمكن أن يُستخدم السوق أحياناً للاختبار والتغذية الراجعة المُبكرين،

وتغذية راجعة تضـع ترجمة آلية، من جاذبة المجربين بتقديم المنتجات مجانــاً، هذا الإجراء عملياً يســاعد كثـيراً قوة اتخاذ القــرار للزبائن المحتملين، «وضع نموذج أصلي في السوق والحصول على رد فعل، وترك السوق يصوغها، حتى إلى نقطة تحديد العلّة وفي بعض الحالات اقتراح حلول... تســرع اتخاذ قرارك، وبذا تســتجيب لمعلومات السوق أولاً بدلاً من نهاية دورة القرار».

كما يشــرح مير: «دع الســوق يديــر منتجك» هذا موضــوع رئيس في الكتاب، يشارك فيه مير».

أمــازون دوت كــوم يأخذ هــذا المفهوم أبعــد من ذلك، الســعي إلى التغذيــة الراجعة للزبون في كل فرصــة، بائع الكتاب إلكترونياً (online) قادر على أن يتعلم أفضــليات المشــتري بســرعة بالغة، وبالنتيجة، فإن أمازون يختزن الكتب على مســتويات أمثل، يحســن الطريقة التي يرزم فيه عروضــه، وتصــل إلى الزبائن الدائمين والعمــلاء المحتملين بطرق جديــدة وغــير متوقعة، ويقول مــير: «أمازون تجلب طريقــة جديدة مع تواتر واسع بالدوران ما بين ما يخبرهم به السوق والاستجابة له».

علــى الرغم من أن الترابط الحالي المتولد بالشــبكة يعطي شــركات فعلية مثل (نتسكاب) و (أمازون) ميزة سريعة، فإن الصانعين وشركات الخدمة يمكن أن تستخدم أيضاً «الإنترنت» لتحريك اتخاذ القرار بصورة أقرب نحو الزبائن، وقد اســتخدمت شــركة «ديــل كومبيوترز» الاعتماد على الهاتف للبيع مباشــرة إلى الزبائن، وعلى الشــبكة نرى شــركة ديل

قـادرة على إعطاء زبائنها معلومات كثيرة جداً عن خيارات الشـراء في الوقت نفسه الذي تتابع فيه أفضلياتها، هذه القدرة الجاهزة قد سمحت لشركة «ديل» أن تخفض وقت التسليم من 14 يوماً إلى يومين.

4- إعادة تصميم عملية القرار

كمـا أن عمليات التصـنيع يمكـن أن يعاد تصـميمها لتقليص وقت العمليـة، فـإن عمليـة اتخاذ القـرار يمكن أن يعـاد تشـكيلها من أجل الوصـول إلى حـل أسـرع، كمـا يلاحـظ مدير «شـركة مونيتـور»: دوغ روهال، إنه يسـاعد الزبائن المشتركين على تحديد الخيارات الحاسمة التـي يواجهونها بامتحانهم بشـأن متعهد السـوق التـي يعملون بها، ثم يساعدهم على زيادة تركيزهم على النقاط القليلة التي تتطلب الانتباه الفوري الشـديد، مثل عمليات المعالجة أو إسـتراتيجية تسعير الشركة، ويقول روهال: «جوهرياً نحن نشـخذ المسـألة، ونصـمم الخاص»، هذه المقاربة تساعد على نحو خاص الأوضاع التي تتضمن مقداراً كبيراً من الشك، مثل إطلاق منتج جديد حيث احتياجات الزبون تكاد لا تفهم، أو حركات السوق حيث يكاد يكون من المستحيل التنبؤ برد فعل المنافسين. وما عدا ذلك يسـاعد روهال المديرين على أن يقرروا كيف يسـتطيعون تعلم ما يحتاجون أن يعرفوه، يقول روهال: «إنه من الصعب حقاً التفكير في رد فعل تنافسـي، ولكن من السهل أن تتحدث إلى 50 زبوناً، إذاً افعل ذلك أولاً». وأسـلوبه يتناول أيضـاً مناطق حيث يكون اليقين مستحيلاً: «مـا كل شـيء يمكن أن يكون قابـلاً للقياس جيداً، المهمـة هي أن يعين حدود الخيارات بدقة بالغة قدر الإمكان».

يطبق ماغيل تصنيفاً مشابهاً لاتخاذ القرار الإستراتيجي عند زبائنه، إنه يدرس السياق التنافسي الذي يعملون به: أقسام الصناعة والزبائن والمستخدمون والمتنافسون وتطور الإنتاج والعمليات والتسويق والتسعير، وقنوات التوزيع والشركاء والمنظمات، ويعلن قائلاً: «أحد أكثر الأشياء مساعدة التي يستطيع المدير أن يقوم بها هو أن يفهم المدى الكامل للمسائل الإستراتيجية». في كثير من الأحوال، تكشف هذه المراجعة المنتظمة النقاط التي يتجاهلها المديرون أو لا يريدون فهمها، أو لا يقدرون على ذلك، يُبينّ ماغيل على سبيل المثال-: «يركّز بعض المديرين على ما أخبرهم الزبون لتوّه، فيما يركز آخرون على استخدام القدرة؛ لأنهم يمضغون الأرقام، ويعرفون أن ذلك ما يؤدي إلى الربح، كلاهما على صواب، ولكن عندما يواجهان قراراً إستراتيجياً لا بد من اتخاذه فإنهما لا يستطيعان أن يوحّدا هذه الاهتمامات».

5- الجأ إلى لا مركزية القرار

على الرغم من أن دفع سلطة اتخاذ القرار إلى ما دون التسلسل الهرمي إلى مستوى أدنى ومتوسط من المديرين ينتشر بازدياد، فإن هذا الشرط السابق لاتخاذ القرار سريع الدورة ينبغي ألا يهمل، يقول ريتمان: «كثير من بنى اتخاذ القرار القديمة كان موروثاً عن أناس خدموا في الجيش، حيث كان يفترض أن الشخص الأدنى منك كان أبله»، ذلك الافتراض لا يتعارض مع توقعات مستخدمي اليوم فحسب، بل إنه يهدر الموارد أيضاً. حتى في الجيش -المنظمة القيادية

والانضباطية التقليدية- يتمسكون بمزايا المستخدمين المفوضين: يشير مـير إلى أن البحارة الأمريكيين اليوم قد تعلّموا أن يقوّموا باسـتقلالية وضعاً ما، ويتخذوا ببساطة قراراً بدلاً من الانتظار.

دورات الحياة الإنتاجية الأقصـر، دورات تطور الإنتاج الانسـيابية، الانفتاح السـريع والانغلاق لفرص السـوق، جميعهـا تؤكد الحاجة إلى شمول طريق قرارات العمل التي تُتخذ.

إسـتراتيجيات الدورة السريعة تسـاعدك على العمل بطريقة أذكى وأسـرع وعلى إعادة تشغيل عمليات اتخاذ القرار وتجهيزها في شركتك من أجل فائدة قصوى.

قراءات إضافية

Blur: The Speed of Change in the Connected Economy by Stan Davis and Christopher Meyer (1998, Addison-Wesley)

Real Time: Preparing for the Age of the Never-Satisfied Customer by Regis McKenna (1997, Harvard Business School Press)

The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives by Frances Cairncross (2001, paperback edition, Harvard Business School Press)



قيادة السرعة

هل لديك ما تأخذه؟

روبرت ج. توماس ووارين بينيس

دخلت السرعة في اقتصاد اليوم، ولا سيما عندما تأخذ في الحسبان مقدار سرعة الارتدادات الخطرة النابعة من أحداث قد تبدو غير مهمة، ولكن الشرط الأساسي من أجل التنفيذ السريع واتخاذ القرار يبقى غالباً غير منظور. هذه المهارات مهمات قيادية أساسية، ولكن كيف يمكنك أن تخبر إذا كنت أو كان المرشح لعملك يملكها؟

مزايا القائد السريع

في البحث عن كتاب الإغريق والغرباء، اكتشفنا خصائص 43 رجلاً وامرأة – نصفهم دون الخامسة والثلاثين من العمر، ونصفهم فوق السبعين، ممن أثبتوا قدرتهم على القيادة بسرعة في وسط مجموعة كبيرة على نحو ملحوظ من الأوضاع. الغرباء من أمثال دي هوك، وروبرت كاندل الحامل للقب فخري (فيزا)، وروبرت كراندول، رئيس سابق للخطوط الجوية الأمريكية كانوا في مراكز قيادية مدة طويلة،

وأظهروا بوضــوح القدرة على اســتخدام أكثر من نمــوذج قيادة واحد، وفيما يتعلــق بالغرباء كانت مقاييســ اختيارنا النتيجــة التي حققوها، وكذلك شــهرتهم، نحن نختار أفــراداً أمثالهم يُعرفون بأنهم يتأســون بنمــاذج مثــل: ويندي كوب، مؤســس التعليــم غير الربحــي في أمريكا، وجيــف ويلكر، نائــب رئيس رفيع لموقــع أمازون، كــوم. ومقابلاتنا على مدى ســنتين قد أفرزت بعض الاستبصارات المهمة عن الزعماء الذين ينجحون في البيئات الرفيعة.

إنهم يزدهرون في أوضاع مخفقة

يقول المنظّر التنظيمي كارل ويك إن مثل هذه البيئات تتطلب بوصلة، لأنه لا يوجد خرائط، أو أن المتوافرة منها بالية على نحو مؤسف، مدارس العمــل مثل برامج تدريــب الضــباط في الجيش الأمريكي، قد درّســت فيالــق من الخريجين التقنية الأساســية للقيادة مــن أجل هذه البيئات عملية مســتمرة من الملاحظة، والتوجه، والعــزم، والعمل. ولكن القادة الذين قابلناهم عرضوا مقاربة لوضع الاتجاه مختلفة جداً عندما تجابه وصــفاً فوضــوياً أو غير مألوف، شــيءٌ ما ندعوه «ALA» وهو اختصــار لـ: اعمل، تعلم، تكيف، وهو شــيء يختبره قادة الســرعة من أجل تقدم المعرفة. إيان كلارك البالغ من العمر 24 سنة، المساعد في إيجاد شركة سوفت وير «أبريزر» كوم يصفها كما لو كانت دوماً في البحث عن أشياء أنت لا تعرفها لاعب كرة الســلة جون وودن قاد فريقه إلى ســبع بطولات وطنية، ولكن عندما نســأله متى شــعر بالانحدار كان يجيب «لم أشــعر البتة بذلك».

القدرة على الازدهار في فوضى تنمو من اعتقاد القائدة أنها تستطيع أن تتعلم من مصادر متنوعة. موريل سيبرت المرأة الأولى التي اكتسبت مقعداً في بورصة نيويورك، تضغط على نفسها كي ترى العالم من عدة منظورات: منظورها، ومنظور التابعين لها، وأندادها، وزبائنها، ودائنيها والمنظمين. ووضع نفسها باستمرار في شؤون الآخرين يخلق توتراً يدفعها إلى أن تنظر إلى ارتباطات لم تكن تراها من قبل.

إنهم يقودون بيد ناعمة

اسأل مصارعاً أو لاعب تنس ما هو الموقف السليم للافتراض عند الاستعداد لاتخاذ خصم غير مألوف أو استقبال خدمة؟ الإجابات التي تحصل عليها من المحتمل أنها ذات صلة بالاستجمام، أو شدة التركيز، والاستعداد لغير المتوقع. اسأل قائداً ناجحاً كيف يقود في ظروف تغيير سريع؟ الأكثر احتمالاً أنك ستحصل على إجابات متشابهة جداً، والحق أن ما يتبادر للذهن عندما تستمع إلى سكاي دايتون، الذي قاد في التاسعة والعشرين التوسع السريع لمزود خدمة الإنترنت Earthlink، هو الوصية التي يقدمها ركوب العربات: اركب بيد خفيفة، لا تمسك بشدة، لا تدعها تمشي وحدها دون أن تضبط الحصان. هذا يمكّن الراكب من إرسال تصحيحات إلى الحصان عند الضرورة ونقل خبرة الحرية فقدها. لقد عرف دايتون أنه يستطيع أن يحرر القيود عندما يتحدث إليه حرفياً مرشح CEO للقيادة في الجبال الخطرة.

قادة السرعة يتعجلون ضم الناس من حولهم في حل جماعي لمشكلة. تؤكّد إليزابث كاو البالغة من العمر 32 عاماً، مديرة شركة

فورد للسيارات برنامج ثاندربيرد، أن الفرق المقودة جيداً تعرف كيف تعالج مشكلات بسرعة، وهي ماهرة في تقرير كيف تتخذ قراراً، سواء -على سبيل المثال- مسألة ينبغي أن تحلّ بالإجماع، وصوت الأغلبية، أو بالأكثرية التي تشعر بمسؤوليتها عنها.

في الوقت نفسه يستطيع قادة السرعة اتخاذ قرارات صارمة، وحل النزاعات بسرعة، وأن تكون توجيهية عندما يجب عليهم ذلك، مع النجاح في الاختلاط، تلعب الثقة بالنفس دوراً بارزاً، ولكنها ليست عجرفة جورج باتون، كما أنها ليست نزوة عمياء، بل هي نتاج قناعات عميقة الجذور في القيم يمكن لتطبيقها أن يمتحن، وجوهرها غير قابل للتبدل. يمكن أن يتّخذ كل من دايتون وكاو قرارات سريعة تغير وجهة فريقهما، وتشير إلى فطنتهما بوصفهما مفاوضين؛ لأن معتقداتهما العميقة عن كيفية معاملة الزبائن -والحق جميع الناس- تقدم مهمة توجيهية: إنها تعطي معنى للاتجاه، وبذا تساعد على توفير الوقت.

إنهم يكسبون الضبط على الخطوة وجريان الوقت.

مثل المحترفين المتميزين، يمارس قادة السرعة مهارتهم من دون جهد وبمرونة. إنهم كالسحرة يبدون قادرين على تجاوز الأعباء البدنية. ومثل الفنانين شديدي البراعة، يستخدمون الممارسة لتجنب أن يصبحوا رهائن للوقت: إنهم يتعلمون في حين أن الآخرين يراقبون فقط، أو يعملون بطريقة طائشة، هذه الصفة المميزة هي ربما الفارق الأكثر عمقاً بين أولئك الذين ينجحون مثل الرؤساء وبين الذين يخفقون.

كثـير من الموظفـين الإداريين الكبار يشـكون من أنهـم ليس لديهم وقت للممارسـة؛ لأن عليهم أن ينجزوا عملاً باستمرار. ولكن الراقصة المحتفلـة ومديرة الرقص تويلا ثارب تمارس ذلك وهـي تؤدي عملها، لقد كرسـت القدرة على التعلم والأداء في الوقت الحقيقي معبرة غالباً عن أفكارها بعدّها وسيلة لإشراك آخرين في عملية التوافق.

ف. ساندارا جان، الرئيس والمدير التنفيذي في شركة بهارات للنفط يجعل الوقت يؤدي مهمة مزدوجة بتحويل كل محادثة إلى فرصة للتعلم، وكل تحد في العمل إلى درس في القيادة، وقد طور سـاندارا جان القدرة على أن يخطو خارج اللحظة الراهنة كي يرى نفسه في خضم العمل، إنه قـادر على أن يلاحـظ الموقف، وأن يتفكر في اسـتجاباته لها، وأن يعدّل موقفه، حتى في أثناء التركيز على المكان والزمان. وخلال أربع سـنوات حوّل مؤسسـته من مؤسسة صـغيرة ذات برنامج استخدام تابع للدولة إلى شـركة خاصـة نابضـة بالحياة ذات أرباح عالية، بالرغم من عدم وجود حمايات حكومية.

كشـأن أسـتاذ الفنون، فإن القائدة السـريعة تخطط لاسـتجاباتها مـن أجل حوافـز يواجهها الآخرون، الممارسـة الدائمة قد عززت كثيراً قدرتها على المشـاركة فيما هـو آت، وهكذا، فإنك عندما تسـأل قائدة سريعة كيف تعرف أنها اكتسبت السيطرة على الوقت فإنها من المحتمل أن تبتسـم، ثم تنفي، مثل كواتشـ ودون التي لم تعانِ البتة الإخفاق، ثم وثبت إلى اختراقها الثاني في الإنتاج، أو القرار، أو الفكرة.

نصيحة إلى قادة الأعمال الجديدة

اعمل بسرعة عندما يكون الاقتصاد بطيئاً

جينيفر مكفرلاند

عقد روبرت ناردیلي، في أسابيعه القليلة الأولى وهو موظف جديد في مخزن محلي في شهر كانون الأول عام 2000، اجتماعات في ثلاثة أيام مع موظفي الشركة، والتقى مديري المخازن لثماني مدن في ثمانية أيام، ثم توجه إلى أمريكا الجنوبية لعقد اجتماعات مزدحمة مع المستخدمين، والبائعين، والمتعاقدين، وعندما أمضى الأشهر القليلة الآتية في زيارة ما أمكنه من المخازن، وانهمك في صرف أجور لعدة موظفين رفيعي المستوى، وأعاد تعيين خمسة موظفين كبار، وقلص طبقة من الموظفين بحيث أصبح جميع رؤساء الأقسام يرفعون التقارير إليه مباشرة، لماذا هذه الخطوة الخطرة للغاية؟ عندما جاء ناردیلي إلى المجلس، كان هوم ديبوت يختبر مشكلات الكفاءة التي تقلق شركة نمت بسرعة كبيرة وحجم كبير: في كانون الثاني (يناير) 2001، عانت الشركة في الربع الأول انخفاض العوائد بعد 15 عاماً، ومع هذا فمن الصعب وصف ذلك بالوضع الدائري. وناردیلي ببساطة يريد ألا يجعل الشركة تنتظم في صفّه التعليمي.

حتى في الأوقات الجيدة، هناك جزء ثمين للاحتفال بذلك العمل الحلم - رئيس قسم، موقع في فريق الإدارة العليا، أو ربما حتى في الإدارة التنفيذية CEO، لقد تعودت أن تلاؤم الانطباعات التي صنعها دوران الأرض، والانتصارات، أو المعوقات التي تختبرها في أثناء الطور الأولي لمركزك القيادي الجديد سيكون لها تأثير متفاوت في: كيف لمظهرك أن يقوّم، ولكن مع اقتصاد لا يزال باقياً، ويأخذ على عاتقه عباءة القيادة يحمل الآن أهمية مضافة، ويجتذب تدقيقاً زائداً.

يقول خبراء من أمثال ميخائيل واركنز، مؤلف «الأداة»، «تحولات القيادة»، والبروفيسور الزميل في «مدرسة هارفارد للعمل»: أنت تحتاج أن يكون لديك أناس مفعمون بالطاقة والتركيز على حل مشكلات عمل مهمة ضمن أشهرك الستة الأولى. يقول آخرون من أمثال فرانكلين ديلانو في إدارة روزفلت الأولى: لديك 100 يوم لوضع الأمر تحت ولايتك، ومن الواضح أن ظروفك الخاصة سوف تقوم بدور حاسم. يقول البروفيسور في مدرسة العمل التجاري في هارفارد جون كوتر: «إذا كنت في السادسة والعشرين من العمر، وفي أول موقع قيادي لك، ولديك تاريخ طويل في مؤسسة مستقرة جيداً، فلديك فرصة كبيرة للمناورة»، «ولكن إذا كانت الشركة تنزف طالبة دورة فورية حول نفسها فإن مئة يوم هي صفقة كبيرة».

مهما كان إطار الوقت مضبوطاً، فهو قصير بلا ريب، ويزداد قصراً. يلاحظ كوتر في كتابه الكلاسيكي (قيادة التغيير) أن مبادرة لتغيير واسع تستطيع أحياناً أن تأخذ 7 سنوات حتى تكتمل. يقول: هذه الأيام

أنت حصلت على نحو ثلاث سنوات فقط حتى تنجزها. وإذا كنت في وضع دائر فأنت تحتاج إلى وقت أقل وفقاً لدراسة «بين وشركاه» عن 21 تحول في العمل على مدى العقد الماضي، وأكثر الدورات نجاحاً تحدث ضمن 20 شهراً.

ولكن إذا افترضنا أن شركتك لا تحتاج إلى CPR، ثمة مسائل تدريجية تضعها في ذهنك، حتى وأنت تحاول أن تسرع اتخاذ القرار قدر الإمكان، أنت لا تستطيع أن تعطي كل مشروع الوزن نفسه، إذا دخلت في انفجار لبنادق تهاجم جميع الجبهات فأنت تخاطر بخسارة حلفاء مهمين. إليك بعض النصائح حول كيفية تنفيذ فلسفة كسر السرعة من دون أن تسحق الناس الذين تحتاج إليهم أكثر.

حاول أن ترتقي خطوة إلى أعلى

إذا كنت قادماً إلى مركز قيادي من الخارج، فقد يكون لديك الكثير لتتعلمه عن أهداف الشركة وثقافتها، وزبائنها، وربما حتى الصناعة فيها، وعليك أيضاً أن تبني شبكة دعم بغض النظر عما إذا كنت من الداخل أو من الخارج، وعن مقدار قوة شهرتك، عليك أن تؤسس مصداقيتك في المركز الجديد.

كان بروس كلافلين، الرئيس والمدير التنفيذي لـ 3 كوم، يتمتع بشهرة أصيلة عندما ضم شركة شبكة الاتصالات في شهر آب 1998. كان نائب رئيس بارزاً ومديراً عاماً في «ديجيتال» وقبل ذلك كان قد أمضى 22 سنة ناجحة للغاية في شركة IBM، حيث أطلق خط «ثينكباد» للحواسيب الشخصية.

شيء ما يمكن أن يأخذوه إلى القلب

القدرة على الرؤية -والشعور- والتغيير

... في السنوات منذ أن كتب الكتاب الأفضل مبيعاً «التغيير القيادي» يقول الأستاذ في مدرسة هارفارد للعمل جون كوتر: إنه طوّر «تقديراً أكبر لحدود أهمية الإثبات التحليلي للأشخاص -الإثبات لهم بالمثال لمس عواطفهم»، يكتب كوتر في كتابه «قلب التغيير» (مدرسة العمل هارفارد 2002): «تغيير سلوك الناس هو مسألة أقل أهمية من إعطاء الناس تحليلاً لتأثير أفكارهم بدلاً من مساعدتهم على رؤية حقيقة تأثير مشاعرهم»، كل من التفكير والشعور أساسي، وكلاهما موجود في المؤسسات الناجحة، ولكن جوهر التغيير هو في عواطفنا، التدفق في تبدل رؤية التغيير أكثر قوة من التحليل، والتفكير، والتغيير».

وهكذا، فإن المكاسب الفاعلة جداً القصيرة الأجل لا تخدم فقط الغرض التحليلي لتقديم تغذية راجعة مهمة لتغيير القادة،

ومع هذا فإن كلافين لم يكن يعتقد أن هذا السجل المؤثر قد أعطاه أي وقت إضافي كي يحصل على ما يريد. وهو يقول «هناك جدل دائم حول كم من السرعة تحتاج كي تحرك المؤسسة». هل أذهب بعيداً جداً بسرعة بالغة؟ قناعتي أنه في معظم الوقت كانت الإجابة: لا. مهما كنت تفعل، افعله، أسرع، أي خطأ ارتكبته عندما لم أتحرك سريعاً وعميقاً».

فيما يتعلق برؤيتهم وإستراتيجياتهم» إنها تخدم الأغراض العاطفية الآتية أيضاً:

- «تعطي أولئك العاملين بدأب لتحقيق رؤية، الثناء والاستحسان».
- «تبني الثقة في الجهد، وتجذب أولئك الذين لا يساعدون بنشاط بعد».
- «تأخذ القوة بعيداً عن السخرية».

ثمة مثال يستشهد به كوتر عن دائرة النقل في حكومة الولاية التي كانت تحاول أن تبني دعماً لمبادرتها في التغيير من أجل الفوز على سيناتور ولاية أساسية كان يملك شركة شاحنات، وضعت الدائرة في قمة جدول أعمالها تحديث 15 شكلاً تتطلبها الولاية كل سنة. وقد خفضت الدائرة التوثيق الضروري إلى صيغة واحدة، من دون أن تقوض أي مهمات تحتاج إليها الحكومة، وسرعان ما أصبح السيناتور مؤيداً صريحاً لمبادرة الدائرة.

ولكن العمل في مؤسسة يمكن أن يكون ضاغطاً جداً، لذا من الأفضل أن تبدأ المهمات قبل يومك الأول في العمل الجديد. يكتب ميكائيل واتكنز ودان سيامبا أن: «الصحيح من البداية» هو مفتاح بداية قوية خارج الجدران، إذا لم تكن متمرِّساً في المطالب اليومية في العمل الجديد تستطيع أن تتعلم الكثير من المسائل الأكثر إستراتيجية التي تواجه الوحدة أو المؤسسة التي تنضم إليها.

حاول أن تجرب شيئاً من هذا الوقت الانتقالي مع مستخدمك الجديد، استخدمه كي تتحدث إلى الناس في المؤسسة، وأيضاً مع الناس الذين غادروها، كما ينصحنا جون ت. غاردنر، نائب رئيس شركة التوظيف هيدربك وستراغلز «أجرِ مناقشة مفتوحة حول ما يجري هناك، ما هي المسائل، وما هو ما تتفوق به حقاً وما لا تتفوق به»، جرّب أن تختبر الرجل الأول في الشركة، والطريقة التي يستطيع بها الزبون ذلك، أنفق أيضاً وقتاً مع رئيسك، وإذا كان مناسباً، مع رئيس رئيسك.

ويضيف غاردنر: إنها الطريقة الوحيدة للحصول على فهم واضح لما يمكن توقعه منك، وكيف تجري الأمور في مجموعتك.

ابنِ رأس مال اجتماعياً

لم يكن بيل كاتوشي لديه وقت فائض قبل أن يتسلم عندما أصبح رئيس عمليات شمال أمريكا إكويفاكس في شهر تشرين الثاني عام 1999. وحدة شمال أمريكا التي تركز على خدمات تقرير اعتماد الزبون، مثلت جوهر العمل –ثلاثة أرباع عائد الشركة الإجمالي– ولكن لأنها كانت في ضائقة أليمة كان سهم إكويفاكس في هبوط. في الأشهر الثلاثة الأولى حقق «كاتوشي» نظام قياس «بالانسد سكوركارد» بمساعدة مساعدته التنفيذية آن دريك التي تعمل منذ زمن طويل في إيكويفاكس التي أصلحت نموذج الحكومة.

في البنية الجديدة ينفق كاتوشي مع عشرة من القادة الكبار –هم تقاريره المباشرة، جميعهم لديهم الخطة الحافزة نفسها– اثنتي عشرة

ساعة معاً في كل شهر، مجتمعين في ثلاثة تجسيدات متميزة: مجلس تطوير العمل الذي يركّز على الإنماء، لجنة تعمل على نقل التكاليف من عمليات عمل تجاري أساسية، وطاولة مستديرة للتنمية الاختصاصية مكرسة لمسائل التأجير، والتدريب والتعويض.

نهضت وحدات أمريكا الشمالية بصورة درامية من تعثرها، جلب الربع الأول عام 2000، الأول من ثمانية أرباع متعاقبة من زيادات سعر الحصة لـ إيكويفاكس، وهو رقم قياسي لا يقارن في تلك المدة من قبل أي شركة أخرى في (س و ب) 500، كما يدّعي كاتوشي.

أنجزت كاتوشي كل هذا من دون استبدال أي واحد من قادة الوحدة الكبار. ويصرّح قائلاً: «لقد كلفت بتطوير خطة عمل، ولكنني لم أكن أعرف حتى العمل» كان عليَّ أن أعتمد على فريق القمة الذي كان في محله كي يخبرني كيف كانت معايير الأداء المناسبة. كنت أحتاج إلى شرائها بسرعة، ولكنني لم أكن أستطيع ببساطة أن أفرض البوادر الجديدة أمام حناجرهم».

لا تتوصّلْ إلى جميع الإجابات

المعايير الشخصية الرفيعة والثقة هي المؤهلات التي تجعلك منافساً قوياً من أجل القيادة، وهي ذاتها يمكن أن تسهم في سقوطك إذا ما قادتك إلى الاعتقاد أنك تستطيع أن تفعل كل شيء بنفسك، الخطأ الشائع أن تنفجر على المشهد مسلّحاً بمعلومات مالية لإجابة سريعة معدّة سلفاً.

يقول وايتكنز: «الزعماء الجدد يقعون في هذه المصيدة بالعجرفة أو عدم الأمن أو لأنهم يعتقدون أن عليهم أن يظهروا حاسمين ويخلقوا نبرة مباشرة». بالطبع مديرك سوف يتوقع منك أن يكون لديك بعض الأفكار عندما تأتي إلى السفينة، ولكن من الصعب أن تستجمع المستخدمين خلفك إذا فكروا أن مقترحاتك غير مدروسة جيداً، بدلاً من ذلك تهيأ للشعور بما تريده أن يتحقق، ولكن اسمح للحقيقة التي لا تزال تتعلم القيام بها.

بعد أن أصبح روبرت أ. ايكرت رئيساً ومديراً تنفيذياً لصنع الألعاب، سرعان ما تبيّن له أن «الاعتراف بنقص معرفتي بشأن أفراد الشركة ونقص ثقافتي -السماح عملياً للموظف أن يكون «مديراً» في أوضاع معينة- قد ساعدني فعلياً على القيادة («أين تبدأ القيادة» نشرة هارفارد لشؤون العمل، ت2 2001)، في وقت باكر سعى ايكرت إلى ملء بعض المراكز بأفراد عمل معهم في الماضي، واليوم هو سعيد لأنه لم يعمل متسرعاً لحل جميع هذه التعيينات: لّما كان لم يصغِ إلى نصح القيادة، فقد انتهى به المطاف إلى التعامل مع بعض المديرين الكبار الذين كان أسلوبهم غير متوافق مع ثقافة ماتل.

يقول واتكنز: «الانطباعات والأفكار والمشاعر القوية عن كيفية التعامل مع المسائل -وهو المنظور الذي تتبعه شبكة من المستشارين- يمكن أن يكون أكثر أهمية من التحليل المالي في صنع قرارات باكرة حاسمة. العزلة هي أسوأ عدو لك».

التركيز على المكاسب قصيرة الأجل

التي تؤثر في عواطف الناس

يعتقد واتكنز أن الهدف للطور الأولي لموقعك القيادي الجديد ينبغي أن يكون بناء قوة دافعة نحو ما تهدف إلى إنجازه على مدى السنتين أو الثلاث القادمة. ويقول: ولكن من أجل بناء الزخم «تحتاج إلى إعطاء الأولوية إلى المدى القصير». الانتصارات الباكرة تخلق أساساً لتلك التحسينات العميقة.

لذا انظر إلى المشكلات القابلة للحل المهمة إستراتيجياً ورمزياً، على سبيل المثال: الطرق الضيقة التي تقلص الإنتاجية، والقرار المؤجل بالمواربة، أو البرنامج الذي يفتقر إلى برنامج إداري محفّز (انظر إلى: «شيء ما يمكن أن يأخذوه إلى القلب: قوة تبدل الرؤية والشعور»).

ويشرح أحد القادة «عليك أن تحقق بعض الانتصارات بحيث يشعر الناس بالراحة بالنسبة إلى أنفسهم»، كما يشرح أحد القادة في «الصواب من البداية»، والخبرات المتطورة التي تحصل عليها من العمل لا تقدر بثمن، كما يقول جون غورفيس، الزميل في برنامج رفيع في مركز القيادة الخلاقة. «كل تحد سوف يهيئك إلى تحد ثانٍ أكثر صعوبة.

وفي الواقع أنت تضع الأساس للنجاح المستقبلي لوحدتك - ونفسك أيضاً».

قراءات إضافية

Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role by Dan Ciampa and Michael D. Watkins (1999, Harvard Business School Press)



لا تهدر المال أو الوقت المفيد بعد وضع سيئ

جيمي غيترمان

لقـد حققت تطوراً منتجـاً رفيعاً جديداً لشـركتك، والآن بعد سـنة، الأشـياء ليسـت على ما يـرام، مع تنبؤات سـنة خلت بـأن الزبائن كانوا يحتاجون إلى إنتاجك، فإن السوق قد تغيّر، والاستجابة غير محقّقة على النحو الأفضل، أنت لن تستسلم وتُلقي عشرة ملايين دولار. هل ستفعل؟

يقول الخبراء: الظن أن إنفاق بضـعة دولارات على مُنتَج مشـؤوم هو القرار الخاطئ حقاً، وأن الصيد بعد تكاليف مرهقة، استثمارات لن تعود بالفائدة، هو خطأ يقترفه الناس على نحو منتظم عند اتخاذ القرارات.

تقول لنفسك مجرد بضع مئات من آلاف الدولارات وسنكون قادرين على استعادة استثمارنا الأولي.

لا تسقط من أجل ذلك النوع من التهدئة، الحكمة الإدارية الحقيقية تستند إلى نوع من النسيان.. القدرة على تجاهل الاستثمارات السابقة، والتكاليـف، والفوائد، وعلى التركيز بدلاً من الاسـتثمارات الهامشـية المتوقعـة، والتكاليف، وفوائد القرار الخاص في اليد. ولكن من الشـائق

أن قدرة الناس على فحص استثمارات سابقة يبدو مختلفاً استناداً إلى ما إذا كان الاستثمار استثمار وقت أو مال؛ ولأنهم معتادون أكثر تعدادَ النقود فإن من المحتمل أكثر أن يعطوا الأولوية والأهمية للاستثمارات النقدية في تداولهم.

عندما تجابه بمعلومات غير كافية وضغوط الوقت الضيق، يستخدم المديرون على نحو نظامي تبسيط الإستراتيجية المعروفة باسم موجهات القضاء لمساعدتهم على اتخاذ الطرق المختصرة. المشكلة هي أن النفسية البشرية تدخل دوماً ضمن العملية، وتقود إلى انحرافات معرفية -استنتاجات قائمة على سوء إدراك أو استنتاجات خاطئة، الكلفة الباهظة هي مثل خاص للانحرافات المعرفية- استنتاجات قائمة على ملاحظات خاطئة أو استنتاجات مغلوطة. والكلفة الغارقة ما هي إلا مثال خاص للانحراف المعرفي.

ماكس هـ.بازرمان، وجيمي اسيدور شتراوس أستاذ كلية إدارة الأعمال في مدرسة هارفارد للأعمال، ومؤلف عدة كتب بما في ذلك «الحكم على اتخاذ القرار الإداري»، يُشبه هذا «التصاعد غير العقلاني بالالتزام» بالوقوف عند محطة حافلات النقل ساعة بعد ساعة في نقطة ما، عليك أن تعترف أن الحافلة لن يأتي.

كي تضمن أنك لن تُصعّد التزام شركتك بمنتج، أو شخص، أو إستراتيجية وراء النقطة المعقولة، إليك هنا بعض الأفكار المجرّبة والمفيدة كي تساعدك على أن تحدّد الكلفة قبل أن تهدر الكثير من المال أو الوقت عبثاً.

1: لا تتخذ خيارات لتبرر فقط

قرارات سابقة

إن سياق الكلام يحدّد دوماً أي قرارات اتخذت وكيف اتخذت، لقد قيل إنه لأمر حاسم أن تدع سياق الكلام غامضاً وهو الهدف الأكثر أهمية لاتخاذ القرار: اتخاذ قرارات سليمة قائمة على مؤثرات مستقبلية مقصودة، وليس لتصحيح قرارات أبكر، لا تحتجز متعهداً بذيئاً لأنك ببساطة استأجرته، وأنت لا تريد أن تُتهم بأنك متقلب الرأي، أنت لا توسع خطوطاً إضافية من الثقة إلى شركة مكافحة أخفقت بشدة في تحقيق واجباتها لأنك فقط اتخذت القرار الأولي بأن تذهب قُدماً مع القرض وتعد الشركة أن قرضاً واحداً آخر سوف يغيّر كل شيء.

عليك أن تكون قادراً على أن تميّز أن قراراً باكراً كان خاطئاً: «المدير الذكي عليه ألا يكترث بتكاليف ضحلة والقرارات التي ساقت إليها». يقول ديفيد إي بيل، الأستاذ في مدرسة هارفارد للعمل التجاري ومؤلف عدة كتب حول اتخاذ القرار «عليك أن تنظر إلى التكاليف والمنافع من السير قدماً. هل تستمر في الحرث قدماً استناداً إلى أمل، أم تقبل بحقيقة أن هناك شيئاً ما لا يعمل؟».

ثمة خطأ شائع يقود إلى تكاليف باهظة: الفشل في جمع دليل خارجي لتبرير قرار. هنا، صانعو القرار يقومون بتكاليف باهظة؛ لأنهم لا يصدقون أن أناساً غير المشرفين عليهم يمكن أن ينظروا إلى مأزقهم. عندما تُجابه بخيار ما إذا كنت تتحرك إلى الأمام في

مشـــروع ما، فاستشــر أكبر عدد ممكن من الآخريــن والبارعين. غالباً مــا تكون المواقف الحــذرة نحو اتخاذ القرار -التــي يمكن أن تؤدي إلى مصــيدة- متوقعة أكثر عندما لا يعد صــانع القرار الصورة الأوسع، أو لا يستشــير مصــادر خارجية، كما يؤكد الأستاذ شــلومو بينارتزي من جامعة كاليفورنيا، والبروفيسور ريتشارد ثالر من جامعة شيكاغو.

يقول وارين بوفيت: «عندما تجد نفسك في فجوة فإن أحسن شيء تستطيع أن تفعله هو أن توقف الحفر».

عندما تنظر إلى الخارج، ســيكون من الأســهل أن تتجنب الصعود. في عام 1995، جعلت شــركة الطيران الأمريكية نفسها مُعدّة للبيع، وقد اهتمــت بذلك أكبر شــركتين للطــيران (أميريكان ويونايتــد)، وكانت هنــاك توقعات كثيرة أن العروض ســوف تتصــاعد، ولســوف تحصــد الشــركتان أكــثر وأكثر من المال، خوفاً من أن خســارة الشــراء ســوف تجعلهما تخسران سمعتيهما.

كيف خلصــت شــركة «أمريكان» نفســها من حرب المنافسة الملتبسة هــذه؟ أشــارت إلى أنهــا لن تزايد على «طــيران أمريــكا» إلا إذا زايدت «يونايتــد» أولاً. إذا حــدث ذلك فــإن «أميريكان» تتوقع حرب منافســة، وقد حدث أن «يونايتد» لم تقم بمزاودة أولاً، وكذلك لم تفعل «أميريكان» بإعطاء منافستها فرصة للإغناء قبل أن تبدأ العروض، حمت «أميريكان» نفسها من ورطة امتصاص المال.

2- ركّز على نوعية القرار
بدلاً من نوعية الناتج

يتخذ كل فرد قرارات خاطئة أحياناً، حتى الخبراء لا يستطيعون التنبؤ بكل نتيجة محتملة. كثير من صانعي القرار يقع في مصيدة الخطأ؛ لأنهم يخشون من أن يحاسبوا على النتائج التعسة من قراراتهم الجيدة آنذاك، ومن ثمَّ إذا كنت تتعامل مع صانع قرارات تستطيع أن تمنع صعوبات الالتزام بأن توضح ألا أحد سيعاقب بسبب عدم تميزه.

يقول هوارد رايفي، الأستاذ الفخري في مدرسة هارفارد للأعمال: «غالباً ما يُقوّم الناس لسوء الحظ بنوعية الناتج بدلاً من نوعية القرار، وغالباً ما يحدث التغيير من الوضع الراهن تقديراً على الفور، إذا كان صانعو القرار يتجنبون التغيير يمكن للمشروع أن يتقدم ببطء من دون أن يكونوا مسؤولين، القرارات الجيدة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سيئة حتى بالنسبة إلى صانعي قرار جيدين، أي عملية مراجعة خارجية، إذا كان لا بد من واحدة في تلك اللحظة، ينبغي أن نأخذ ذلك في الحسبان. وإلا فالشخص الذي يفكر في أنه سيُطرد بسبب نتيجة سيئة يمكن أن يظل مطارداً بالنتيجة، لأنها قد تتغير وهو يُبرأ، ولكنه يعلم أنه لن يُبرأ البتة إذا عاد إلى الخطة الأصلية، «صانعو القرار يُظهرون انعطافاً شديداً نحو بدائل تؤيد الوضع الراهن».

كمـا كتـب ريفا والمؤلفون المشـاركون جـون هامونـد الثالث ورالف ل. كينـي في «الأفخـاخ الخفية في اتخـاذ القرار»، ويشـرح ريفا «عندما تسـوء الأمور يصـبح صـانعو القرار أكثر قلقاً إزاء أعمال السمسـرة، مثل تغيير المجرى، واللامبالاة، والاستمرار في جر الشركة إلى الطريق الخاطئ، إذا مشيت مع الأمور كما تمشي الآن فالأشياء قد تتغير.

ويقـول ريفـا: «تأتي تكاليف الوقت الضـائع عندما يكـون الناس في ضـيق، ويخشـون التفكير»، «النـاسـ يفكرون في أن مشـروعهم يتراجع وحياتهـم تسـوء، ولكنهم جامدون، ويخشـون التغيـير. إنهم عاطفيون جداً، ويتشـبثون بالوضـع القائم، المدير المعني يحتـاج إلى أن يرى هذا يحدث، فيما يتعلق به وبالآخرين، وعليه أن ينقذ نفسه من المصيدة».

3-كلما وازنت ما بين وقتك والمال أكثر كنت أكثر حساسية إزاء مصيدة الكلفة

ذلـك هو الاسـتنتاج الذي يصـل إليه البروفيسـور ديليب سـومان، الأسـتاذ في جامعة هونغ كونغ لتسـويق التكنولوجيا والعلم، استناداً إلى سلسلة من التجارب العميقة التي أجراها.

وكمـا يلاحظ في مقالة أخيرة في مجلة اتخاذ القرار السـلوكي فإن مصـيدة الكلفة تميل إلى أن تظهر عندما يكون الاستثمار مسألة وقت. ولكن لما أصبح الناس أكثر خبرة في تقديرهم الذهني للوقت -أي إنهم قادرون على تحويل اسـتثمار للوقت إلى ما يساويه نقداً- فإن قراراتهم بات من المحتمل أكثر أن تصبح منحرفة بتكاليف الوقت الضائع.

4- استخدم قواعد القرار للحيلولة دون تفكير ضبابي

في مناقشة حول اتخاذ القرار الإداري يطابق بازرمان سيناريو مشتركاً: «أنت قررت شخصياً أن تستخدم مديرة جديدة متوسطة المستوى من أجل أن يعمل لديك، ومع أنك توقعت أداء ممتازاً، فإن التقارير الأولية أفادت بأنها لا تؤدي عملها كما تأملت. هل ينبغي الاستغناء عنها؟ ربما لا تستطيع حقاً أن تتحمل مستوى أدائها الحالي، ومن ناحية أخرى. لقد استثمرت مقداراً كبيراً في تدريبها، والأكثر من ذلك، قد تكون في مرحلة التعلم فحسب، وهكذا تقرر أن تستثمرها مدة أطول قليلاً، وتقدم مصادر إضافية بحيث تستطيع أن تنجح.

ولكن مع هذا لم تقدم ما كان يتوقع منها، ومع أنه يوجد لديك سبب أكبر «لوقف خسائرك» فإنك الآن قد استثمرت أكثر في هذا الاستخدام».

كثير من صانعي القرار يقعون في مصيدة مكلفة؛ لأنهم يخشون أن يحكم عليهم بالنتائج التعسة لقراراتهم الجيدة في وقت ما

الأهداف الدقيقة يمكن أن تساعدك على تجنب هذه الدورة التي لا نهاية لها من ترشيد قرارات باكرة. إذا كنت قد أسست مقدماً مقدار

الوقت والمال اللذين ترغب في استثمارهما في مشروع أو مع شخص ما قبل أن تبدأ في رؤية نتائج معينة، فأنت معرّض بدرجة أقل للوقوع في مصيدة مكلفة، قال ولدين بوفيت، بوصفه مستثمراً حكيماً «عندما تجد نفسك في حفرة، فإن أفضل شيء تستطيع أن تفعله أن تتوقف عن الحفر»، مثل هذه الأهداف تخبرك أين تضع المجرفة، إنها تمكنك من أن تركز -كما يقول بازرمان- «ما بين أوضاع يكون الإصرار فيها الصرف من الخدمة وأوضاع لا يكون فيها ذلك».

قراءات إضافية

Judgment in Managerial Decision Making, 5e by Max H. Bazerman (2001, John Wiley & Sons)

"The Mental Accounting of Sunk Time Costs" by Dilip Soman (*Journal of Behavioral Decision Making,* Vol. 14, 2001)

"Risk Aversion or Myopia?" by Shlomo Benartzi and Richard H. Thaler (*Management Science,* Vol. 45, No. 3, March 1999)

"The Hidden Traps in Decision Making" by John S. Hammond, III, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa (*Harvard Business Review,* September-October 1998)



أي مشروعات تمتلك الإعلان البارع؟

بول مايكلمان

أنت لا تستطيع أن تقوم بها جميعاً، إذن ماذا أنت فاعل؟ ما الأفضل لمهنتك، ما الأفضل لفريقك، أو ما الأفضل لشركتك؟ هل تختطف الثمرة المتدنية، أم تصل إلى النجوم؟

اختيار أي مشروعات لمتابعتها وأي مشروعات لا تهتم بها، هي القرارات الأصعب والأكثر أهمية التي يواجهها أي مدير مؤسسة. «هناك دوماً مهمات أكثر إنتاجية من أجل الغد من وجود وقت للقيام بها وفرص أكثر من وجود أناس قادرين للعناية بها»، هذا ما يقوله دراكر في كتابه التقليدي: «مدير المؤسسة الفاعل» (هاربر كولينز، 1967). وهكذا، فإن الحاجة إلى اختيار الأولوية مستمرة. ويكتب دراكر: «السؤال الوحيد هو من سيصنع القرار، المدير أم الضغوط؟

إذا سُمح «للضغوط أن تتخذ القرار، فإن الواجبات المهمة سيُضحى بها بالتأكيد».

بكلمات أخرى، إذا كنت تريد أن تحصل على التأثير المحتمل الأكبر فأنت تحتاج إلى أن تظل مسيطراً على أولوية وضعك. ابدأ بالسؤال بعدة أسئلة بسيطة. يقترح ب.ج غالاجهر، وهو مدير تدريبي سابق لـ«لوس أنجليس تايمز» ومساعد مؤلف لـ: (طاووس في أرض البطاريق: خرافة عن الإبداع والشجاعة) (الطبعة الثالثة، بيريت كويلهلر، 2001) مايأتي:

- ما «العمل» الذي سيكون له التأثير الأكبر في فريقي ومنظمتي؟
- ما المهم عند مديري؟
- ما الذي سيحدث فرقاً كبيراً في نجاحي الشخصي؟
- ما الذي سيكون له التأثير السلبي الأكبر إذا لم أفعله؟

مثالياً، أنت تريد أن تعالج مجموعة من المشروعات، سوف تفيد بمجموعها، شركتك، ورئيسك، وفريقك وذاتك. ضع في القمة تلك المشروعات التي تفيد القسم الأوسع من هذه الدوائر.

ينبغي أيضاً أن تحلل المشروعات «بكيفية اتصالها بالهدف المقصود للفرد» كما يقول هاورد غولد مان، مؤلف «اختر ما يصلح للعمل (وينفيلد بزنس بريس، 2004). «المقصد المركَّز عليه هو نقطة التقاطع لإستراتيجية طويلة الأجل ومسلمات دقيقة تعزز الأجل الطويل».

عند وضع أولوياتك انظر أولاً كيف يتراصف كل واحد من مشروعاتك المحتملة مع إستراتيجية مشتركة، وخذ في الحسبان أيها يستطيع أن

يحرك بطريقة أكثر فاعلية الشـركة باتجـاه أهدافها. إذا كانت العودة إلى النمو أولوية، فركّز على ما تسـتطيع أن تفعله كي تسـاعد على دعم خـط القمـة. كيف تحصـل على أكـبر تأثـير في اكتسـاب زبائن جدد، ومبيعات متزايدة أو توسيع التوزيع؟

ثم اكتسـب خصوصـية أكـبر، إذا كنت مديـراً موصـوفاً بمبيعات متزايـدة، كما تقـول أنيت ريتشـموند، المديرة في مجموعة ريتشـموند للاستشارة، فخذ في الحسبان هذه الأسئلة:

«مـا الذي يسـاعدك أكثر؟ موادٌّ تسـويق جديدة؟ موظفون إضـافيون؟ تغيير الإستراتيجية؟ اختر المشروع الذي سيكون له التأثير الأكثر سرعة».

ثم انظر إلى أي من مشروعاتك يساند مباشرة أكثر أهداف رئيسك في السنة القادمة؟ عند الشك، اسأل.

ثم انظر إلى احتياجات فريقك، كيف تسـتطيع على أفضـل وجه أن تسـاند أعضـاء فريقك في الوصـول إلى أهداف إدارية؟ كن حذراً من أن تسـتبعد ما يبدو من مشروعات أصـغر يمكن أن تساعد على وصول تقاريرك المباشـرة إلى أهداف العرض. دعمك هنا يمكن أن يؤدي إلى أرباح كبيرة بمعنى الولاء.

ما إن تأخذ في الحسـبان الأهداف الإستراتيجية للشركة، وأولويات رئيسـك، وحاجات فريقك، انظـر كيف تعيق أهدافك الشخصـية من جهة أن تجعل «الجيد الأكبر» على مهنتك الشخصية مما يجعلك لاعباً

في الفريق مع رؤية إستراتيجية واسعة، من جهة ثانية، ما كل المؤسسات حاذقة في استكشـاف الناس الذين يعملون من دون أنانية. لذا فأنت لا تستطيع أن تجعل هذه الخيارات في فراغ.

تقول المستشـارة الإدارية كريسـتين أرنولد: «وضع الأولويات جهد جماعـي»، اجلس مـع رئيسـك، «وناقشـ المخططات الإسـتراتيجية المتعلقة بالعمل، والمشـرعات الجارية والمشروعات المحتملة على مدى السـنة القادمة، وما إن تحصـل على قائمة الاحتمـالات فأرْفِق ذلك بأولويات القائمة».

وضـع أولوياتـك هو نصـف المعركة فقط، بعضـهم قد يقـول: إنها النصف السهل.

عليك بعد ذلك أن تعرض شـجاعة قناعاتك، وبخاصـة عندما تأتي إلى posteriryy، المشـروعات التي لا تحصـل على ترتيـب رفيع، ويكتب دراكـر قائـلاً: «كل posteriryy هـي أولوية عليا لشـخص مـا آخر، من الأسـهل بكثير أن نضع قمة أولويات، ثم نعوّق بمحاولة أن نقوم «بمجرد القليل» من كل شـيء آخر أيضـاً. هذا يجعل كل إنسان سعيداً، الارتداد الوحيد ألا شيء مهما كان قد تحقق».



الحيلولة دون هدر الوقت

المديرون التائقون للوقت هم في خطر شديد من الهدر، ظرف يلحق الضرر بك وبشركتك.

ولكن ثمة خبر جيد: حدد الخبراء مجموعة من الأنظمة والقواعد الروتينية، وممارسات سهلة تستطيع أن تندمج في حياتك، وتجعل الهدر بعيداً.

كما ستجد في مقالات هذا القسم حتى تغييرات صغيرة، مثل أن تحصل على حقيبة مغلفة للوقت من أجل ترحال العمل، يمكن أن تسهل كثيراً الضغط المرافق لضغط الوقت. إن وسائل الاسترخاء (مثل التأمل أو اليوغا)، وحياة صحية طويلة، وبسيطة (بما في ذلك تناول الطعام على نحو صحيح، والتمرين بانتظام) كما تقود لطريق طويل نحو الحيلولة دون الهدر، ولا تنس قيمة التفويض: عندما ترفض أخذ مهمات ينبغي أن تعامل بحسب تقاريرك المباشرة، تخفض ضغطك، وتركّز على أولوياتك الأهم، وتشجع أعضاء فريقك على تطوير مهاراتهم الفنية، جميع هذه الممارسات معاً تساعدك على خفض خطر الهدر، لك، ولمستخدميك، ولشركتك.

كيف تجعل معنى للحفاظ على وقتك وعدم هدره؟

ديفيد ستوفر

هل تميّز نفسك في هذه الأوصاف؟

«يوم عمل جوين... هو بانتظام من ثماني ساعات ونصف الساعة حتى تسع ساعات، من دون حساب العمل الذي تهدره في أثناء الحياة في المنزل.

«قصص غوين هي... عن العودة إلى البيت إلى ثلاجة تحتوي على ما يزيد قليلاً عن الخس ووعاء من الزيتون، وقصص تروى بروح من التسلية اليائسة.

«كان هناك -بمعنى ما- عائلتان لبيل: الأسرة المندفعة كما كانت فعلاً، والأسرة المرتاحة التي تخيلت أن تكون لو كان لديها وقت فحسب».

تصف آرلي راسل هوتشايلد أستاذة علم الاجتماع في جامعة كاليفورنيا -بيركلي وضع بيل- تستخدم الأسماء المستعارة - في صحيفة تايم بيند، يُلخص العمل البحث العملي الذي استغرق ثلاث صيفيات أمضتها هوتشايلد وهي تلاحق ما يزيد على أكثر من 100 قيادة لمستخدمين من شركة فورتشن 500.

إذا كانت الأوضاع التي تصفها تعزف لحناً مألوفاً، فأنت من بين الرقم الضخم من الأمريكيين - الكادحين، وأصحاب الضمير الحي، وبناة القانون -خلافاً لمن يقودون السيارات بسرعة بالغة في كل مكان- الذين يشعرون بالضغط الذي لا يصدق من الزمن.

ابتعد عن فكرة أن بعض الأنشطة
لا بد أن تشق الطريق باستمرار
إلى «مطالب أنشطة أخرى»

تترك هوتشيلد قليلاً من الشك في أن الحاجة إلى الوقت تستحق أكثر، وعلى كل حال إنها تؤمن بجلاء أيضاً بأن هناك القليل الذي يستطيع الأفراد صنعه من أجل أن تكون الأمور أفضل: «الآباء الآن يتحدثون على نحو متزايد... عن الوقت كما لو كان صيغة إنذار لعقوبة شخصية.... تبدو قيمتها تصعد وتهبط وفقاً لقوى تتجاوز سيطرتهم».

عالم الاجتماع يسجل ويرفض عدداً من الطرق «للتعامل مع رباط الوقت باعتبارها مسألة شخصية خالصة، ولتطوير إستراتيجيات شخصية للتأقلم معها في حياة الفرد، «وهي تدافع بقوة عن فكرة» فك رباط الوقت يتطلب عملاً جماعياً بدلاً من العمل الفردي: على العاملين أن يتحدوا مباشرة المنظمة والمنظمين «لمقر العمل الأمريكي».

اعتماد هوتشيلد الكلي تقريباً على العمل الجماعي يحمل شيئاً من المفاجأة، في ضوء الكثير من التقنيات من أجل تسهيل انصراف الوقت الذي يدافع عنه أناس أذكياء في الولايات المتحدة، وهم يقولون

إن هناك حقاً طرقاً للأفراد والعائلات كي تكافح الحيوان أو تروضه، خلافاً للاستنتاج الأساسي في «تايم بند».

1- اقلب صلتك مع الوقت

الطريقة الوحيدة لتحرير نفسك من سيطرة الوقت والسيطرة عليه أن تتخذ أولاً تحولاً أساسياً في كيفية تفكيرك فيه، ابتعد عن فكرة أن أنشطة معينة ينبغي على نحو مستمر أن تفسح مجالاً «لمطالب» أنشطة أخرى. التحرك نحو الفكرة التي تنشطك على درجة من الأهمية كما تشعر أنك مكره على أن تفعل، والحق أنها محرّمة. هنا ثمة طرق لفعل ذلك.

اجعل تركيزك على ما هو مهم حقاً

إنه لأسهل كثيراً أن تكون مشغولاً جداً بدلاً من أن تكون فاعلاً جداً، كما يقول آ. روجر ميرل من شركة فرانكلين كوفي، لا يجادل ميرل في الضغط المتزايد الذي يمكن أن تشعر به من جرّاء العمل كثيراً في وقت قليل جداً، «ولكننا نطمس بسهولة بين ما ينبغي أن يكون تمييزاً دقيقاً وبين ما هو ملحّ وما هو مهم، التمييز يمكن أن يكون، ما هو ملحّ يمكن أن يصبح إدماناً».

لذا اجعل الأشياء المهمة أولاً، الحكمة من ذلك تصبح واضحة في أزمة حقيقية، كما يقول ستانفورد سكهول من إدارة الباحث د. كينبث ر. بيلير: «عندما يكون طفل ما مريضاً، أو يموت أحد والدينا، يصبح لدينا مذكرون كثيرون بما هو مهم، وتصبح أولوياتنا واضحة جداً».

غيرّ حديثك إلى نفسك

خذ في الحسبان ما يسميه عالم النفس رونالدموين الإثباتات، «عندما تكون مشغولاً بامتحان فإنك تتحدث دوماً إلى نفسك عنه»، وهو يلاحظ أن إضافة هذه الرسائل قوية حقاً. «تستطيع أن تصنع النتيجة التي تتوقع حقاً أن تحدث» كما يقول.

حاول إعادة التأكيدات الإيجابية مرة تلو الأخرى، على سبيل المثال: «أنا منصبط في صرف وقتي»، التمرين ضروري لتحقيق النتيجة المرغوبة.

اعترفْ بأنك لا تستطيع أن تفعل كل شيء

يقول ريتشارد سايول ويورمان، في كتابه (تلهف المعلومات): إن كثيرين منا يساعدون على إيجاد ضغوط الزمن التي ندركها بوساطة الاشتراك على سبيل المثال بحشد من الصحف والمجلات: «أنت ترحب بكل واحدة كما لو أنها ستؤكد عضويتك في نخبة «نادي الأشخاص المطلعين»، ولكن سيكون هناك دوماً مطبوعات أكثر واحتياجات كامنة أكثر في وقتك بحيث تستطيع أن تحافظ عليها، ويجادل وورمان بأن الحل يكمن في الاعتراف بأنك لا تستطيع القيام بكل شيء، و«تضييق ميدانك» باتخاذ خيارات صعبة حول ما يستحق انتباهك.

«المهمة والأهداف ذات المدى الطويل تعطيك شعوراً بغرض أكبر في الحياة

تمتع بعمل الشيء، وليس بأنه عمل فحسب، «مرض السرعة» مفهوم تطور على يد العالم النفسي بروس أ. بالدوين الذي يترأس شركة

الاستشارات «دايركشن داياميكس» وهو يعزو مرض السرعة إلى «الحاجة التصاعدية إلى إنجاز العمل». ومن تشخيص هذا المرض لشفائه يقول بالدوين: عليك أن تتفهم «المشكلات الحتمية والتأخيرات التي هي جزء من الحياة، وأن تتمتع بخبراتك، وهكذا سوف تجد نفسك راغباً في إطالة النشاط، لأن لديك مثل هذا الوقت الجيد!».

2- قرّر إلى أين تريد أن تذهب، وخطّط للوصول إلى هناك

إنه درس قديم مألوف، ولكنه يحتمل الإعادة ولو من أجل الحشود الغفيرة التي تنسى باستمرار، يقول جاك د. فيرنر أستاذ الإدارة في جامعة ويك فورست: يجب أن يُعامل الوقت بعدّه مصدراً، و«يُوزع حيثما يكون مطلوباً أكثر».

ولكن عندما يتصل الأمر بهذا المصدر الخاص، نراه يلاحظ حصصاً لأكثر الأشياء أهمية «تبدو مختلفة أكثر فأكثر ثانية»، إنه يكرر الحقيقة الثابتة، وهي أن وضع الهدف هو الخطوة الأولى من أجل تخصيص وقت مناسب أكثر، ولدى الخبراء كثير من المقترحات حول كيفية معالجة هذا.

ضع أهدافاً طويلة الأجل

يقول ستانفورد بيليتر: إن مستكشفاً قطبياً مشهوراً قال له ذات مرة: «تستطيع أن تمشي أسرع فأسرع حول خط الاستواء، ولكنك لن تستطيع البتة الوصول إلى القطب الشمالي».

وهكذا احزم أمرك، وحدّد ما تريد أن تنجزه في نهاية المطاف الطويل. يقدم اندرو ج.دوبرين، المستشار وأستاذ الإدارة الجامعي في معهد روتشيستر، أهم الأسباب للقيام بذلك: «المهمة والأهداف ذات المدى البعيد تعطيك إحساساً بهدف أكبر في الحياة، أنت تحسّن مركزك في العلاقة مع العمل والأسرة والمجتمع، وأعتقد أنك قادر أيضاً على نحو أفضل أن تتحمل المنغصات القليلة التي يواجهها أي واحد».

لا تأخذ هذا على أنه يعني أن هذه الأهداف ينبغي أن ترشدك في كل عمل. ذلك من شأنه أن يحل محل نوع من سجن الوقت بنوع آخر، ولكن إذا وضعت الأهداف على الورق، حينما تطّلع عليهم مرة أو مرتين في الشهر فلربما أنك ستدهش أن تجد كم ستساعد على توفير الوقت، ربما لأنها تخدم ضمناً كأولويات.

أوجد خطة أسبوعية ثابتة

انظر إلى الطريقة التي تريد أن تصرف فيها وقتك بمعنى فئات الأنشطة: عمل ومقرر تعليمي وتمرين وأنشطة مع الأسرة واستجمام، وهكذا: حدّد عدد ساعات الأسبوع التي ستصرفها في كل فئة.

ما إن ترسم خطتك الأسبوعية العامة، استخدمها كي تساعدك على أن تحافظ على إيقاعك مع مرور كل أسبوع، من حيث تقف تقريباً في علاقتك مع الوقت المخصص لكل فئة كبيرة. وعندما تقترب من نهاية الأسبوع جرّب أن تعطي وقتاً أكثر للأنشطة التي كانت ذات اهتمام محدود في بداية الأسبوع.

ضع أهدافاً أسبوعية ويومية أساسية

ما إن تحصل على برنامجك الأسبوعي الساري ستكون جاهزاً لتعديله بالتخطيط كل أسبوع في بداية تلك الأيام السبعة. ينصح ستيفن كوفي ورفاقه باجتماع عائلي أسبوعي حول مائدة الغداء، حيث يتحدث كل واحد أو واحدة عن التزامه أو التزامها والموضوعات الرئيسة من أجل الأسبوع القادم. ويساعد أعضاء الأسرة على إبعادك عن السماح لتلك الأشياء الملحة وغير المهمة في التغطية على الأشياء المهمة المرتبطة بأهدافك طويلة الأمد.

وعلى وجه مشابه، ولكن على أساس فردي وبأساس رسمي أقل، ابدأ كل يوم باتخاذ قائمة بالأشياء الثلاثة أو الأربعة التي تريد أن تنجزها في ذلك اليوم. ويصف ستانفورد بيليتر هذا بأنه: «تمرين بسيط مضلل يبدو أنه يساعد الناس على التركيز، وألا يشعروا آخر النهار أنهم محبطون».

3- أنفق وقتاً أكثر على أساسيات مهملة

للهروب من ارتباط الوقت استخدم جزءاً من وقتك في أنشطة تسمح لك بأن تكون أكثر إنتاجية كل الوقت.

مارسْ التمرين إذا كانت حياتك تعتمد عليه

كذلك إن تراكم معطيات البحث تشير إلى أن الوقت الذي انقضى في تمرين بدني دوري قد أعطى إنتاجية شخصية جامعة أكبر، إحدى

الدراسات - على سبيل المثال - أظهرت أن العاملين الذين يمارسون بانتظام غائبون بمقدار نصف الأيام، ويحصلون على ادعاءات بمقدار النصف من التأمين الصحي تقاس بالدولار بوصفهم مستخدمين لا يتدرَّبون.

توقف عن متابعة عجز النوم

«في بداية التسعينيات كان الناس ينامون بمعدل 8.5 ساعة في كل ليلة» كما يقول تيموثي رويهر أستاذ طب النفس في جامعة ولاية وين ومدير الأبحاث في مستشفى هنري فورد لمقلقات النوم ومركز الأبحاث في ديترويت. «المعدل الآن 7.5 ساعة». يقول رويهر: إن غالبيتنا تحتاج إلى تلك الساعة «الضائعة» التي ينتج عنها لدى معظم الأشخاص فقدان نحو 20% من كفاءة الأداء».

لا تهمل الجانب الروحي

في العادات السبع للناس الفاعلين جداً يدعو ستيفن كوفي إلى الاستشهاد بالقول الذي يُنسب إلى مارتن لوثر «لدي الكثير لأنجزه اليوم، «سأحتاج إلى إنفاق ساعة أخرى على ركبتي» من أجل أن أوصل فكرة» عندما نأخذ وقتاً كي نقترب من «البعد الروحي»... نراه ينتشر كالمظلة فوق كل شيء آخر». ويجادل روجر ميريل بأن القراءة المنتظمة للأعمال التقليدية للإبداع يمكن أن تساعد الجهد للحصول على ما ينجز أكثر. «المشاركون في الحلقات الدراسية الخاصة يقرون بانتظام بالتأثير المدهش لتسخير 10 أو 15 دقيقة كل يوم لمثل هذه الأعمال».

خذ وقتاً من أجل ألا تفعل شيئاً

يضع عالم النفس بروس أ. بالدوين قائمة «بالمعتقدات اللاعقلانية» حول الاسترخاء، و«التصحيحات» التي تعرض حقائق عقلانية عن المسألة، تتضمن:

- وقت المتعة مبرر فقط كمكافأة على العمل الصعب.

تصحيح: عُدّ وقت المتعة «تفويضاً صحيّاً».

- لا يوجد ارتياح عندما يكون هناك عمل ينبغي أن يُنجز.

تصحيح: العمل لن ينجز البتة، لذا «عليك أن تقبل عملك كعملية متطورة».

- إذا تركت نفسك تسترخي، فإن كسلك الموروث سوف ينفجر.

تصحيح: أنت لست كسولاً، أنت متعب! عليك أن ترتاح وتعبئ نفسك عاطفياً مثل الناس الآخرين تماماً.

4- اختر إدارة الوقت أساليب مناسبة لك

أسئلة هوتشيلد القيمة النهائية لأساليب إدارية لزمن طويل: «على نحو متناقض» ما يبدو أنه يسرع الآباء العاملين كحل لتماسك وقتهم -الكفاءة وتجزؤ الوقت- يمكن فيما بعد أن يبدو كمشكلة في حد ذاته». ولكنّ هناك طرق بناءة لمقاومة أن تصبح مغرقاً بإدارة الوقت كأي شيء آخر.

قل «لا» فقط

تقول المستشارة باربارا ج براهام: «بقولنا: (نعم) عندما نريد حقاً أن نقول: «لا» نأخذ ربحاً ضئيلاً على حساب ألم طويل الأجل».

وهـي تجادل أننا نسـتطيع، بل يجـب أن نظهر تأثير الكسـب - ألم بـأن نقول: (لا) عندما لا نريد القيام بشـيء ما، ومن بين الفوائد التي تعدّها: «نحن نقلص الضـغط، ونعزز الإنتاجية، ونكسب السيطرة على خط حياتنا بممارسة قدرتنا على اتخاذ الخيارات».

قاوم الإلحاح على جعل كل شيء كاملاً

ميريام أدرهولدت - إليوت أسـتاذة سـابقة للتربيـة في جامعة «نورث كارولينا» في شارلوت تصف نفسها ككمالية «مستعيدة» تقول: إن الكامل لا يسـتطيع أن يدع مشروعاً يذهب، لأنه ليس صحيحاً البتة على وجه الدقة. تعلّم متى تتصرف. ميّز نقطة تقلص تعود وتتحرك منها إلى شيء آخر.

نعم، نظّم، ولكن افعل ذلك بطريقة تناسبك

تقول المستشـارة والمفكـرة آن مك غي - كوبر في كتابها «الأسـاليب المألوفة لإدارة الوقت»: «إنّ وضع قوائم، والمحافظة على مقعدك نظيفاً، وشـغله بانتظام، قد صُـمّمت من أجـل المفكرين الخطيـين». وتقول في الجانب الآخـر: هناك المفكرون التحويليون الذيـن هم أكثر راحة على مقعد وثـير، ويقومون بعدة مهامَّ في وقت واحد، مـن أجل هؤلاء الناس توصي «مك غي كوبر» بمقعد مع أكوام من الورق.

«إن زائريك من ذوي التفكير الخطي، ربما رئيسك من بينهم، سوف يرون «أمراً مرئياً» أكثر من «خارج عن السيطرة».

قراءات إضافية

First Things First: To Live, To Love, To Learn, To Leave a Legacy by A. Roger Merrill, Stephen R. Covey, and Rebecca R. Merrill (1994, Simon & Schuster)

Getting It Done: The Transforming Power of Self-Discipline by Andrew J. DuBrin (1995, Peterson's/Pacesetter Books)

It's All in Your Head: Lifestyle Management Strategies for Busy People by Bruce A. Baldwin (1985, Direction Dynamics)

The Perfectionist Predicament by Miriam Adderholdt-Elliott and Susan Meltsner (1991, Morrow)

Sound Mind, Sound Body by Kenneth R. Pelletier (1994, Simon & Schuster)

Successful Time Management: A Self-Teaching Guide by Jack D. Ferner (1995, John Wiley & Sons)

The Time Bind by Arlie Russell Hochschild (1997, Metropolitan/Henry Holt)

Time Management for Unmanageable People by Ann McGee-Cooper (1994, Bantam)



دوِّن في ملفك!

اثنتا عشرة فكرة لتعزيز الإنتاجية الشخصية

ديفيد ستوفر

يسعى الأمريكيون إلى وضع حيوية إضافية في يومهم بوساطة جرعات متداولة بدءاً من الجيراتول وانتهاءً بـ جينسينغ، من دون أن تكون ذات أصول دوائية اتخذت «هارفارد مانجمنت الحالية» المقاربة التي تعرفها على نحو أفضل، واستشارت الخبراء.

هؤلاء الناس، مثلك، أنجزوا في ميادين متنوعة ترتبط بإنتاجية شخصية، واجهوا مطالبة أكبر في وقتهم وطاقتهم، طلبنا حلولاً تصلح لهم، ويمكن أن تؤدي العمل البارع من أجلك أيضاً، لذا تابع القراءة، وخذ ملاحظات، وأعط لنفسك حيوية في قدرتك.

1- اقبل عالمنا غير الكامل

التخلّي عن الكمالية هذا ما يحثّ به المستشار والمتحدث المحفز ولف ج. رينك، الذي يترأس شركة في كلارك سغيل، ميريلاند «المديرون المتأثرون بالكمالية ينجزون القليل نسبياً، كما يقول وينك»؛ لأنهم غير

قادريـن على أن يفوضـوا ويتركوا قوتهم» المشـكلة: «الحيـاة، والنـاس، والعمـل، وحتـى الطبيعة هي غـير كاملة». الحـل: «تقبّل عـدم الكمال كنظام طبيعي للأشياء. ولكن توقع الأفضل؛ لأنه في معظم الوقت سوف تحصل على ما تتوقع».

2- أضف قليلاً من الوقاية

يقول دون ر. باول بوصـفه رئيسـاً للمعهد الأمريكـي للطب الوقائي في فارمينغتون هليز، ميتشـيغان: «أحاول أن أمارس ما أبشر به لزيادة إنتاجيتـي الشخصـية»، ذلك يتضـمن العادات الصـحية الجيدة التي يعرفها كثيرون منا جيداً، ويمارسونها على نحو متقطّع: «أتناول إفطاري كل يوم، محاولاً ألا يكون خفيفاً، أحدّ من اللحوم والكوليسترول، وأحافظ على وزني، ومن أجل أن أحافظ على ذلك بانتظام ألعب التنس، وأمارس رياضـة المشـي الهوينـا، ولمعالجـة الضـغط أسـتغرق في التأمل مرتين يومياً».

ويقول باول، معترفاً أنه «ليس من السـهل تغيير أسـلوب الحياة»: إن المفتـاح هو: «أن تحدث تغييرات بسـيطة مع الوقت بـدلاً من أن تحاول تأخير سلوكك مرة واحدة».

3- شكّل ذلك اللحاء المخي

فكّر: هل إنتاجيتك سوف تحلق إذا ما كانت ذاكرتك أفضل؟ انضم إلى الحشـد، «هذه الأيام أناس كثر يشـكون من قصـور الذاكرة؛ لأن لدينـا ما هـو كثير جداً لنتذكـره»، هذا ما يقوله باري غوردون أسـتاذ

دراسة الأعصاب ومدير عيادة هوبكنز للذاكرة في بالتيمور، ميريلاند، «هل تذكر متى كان جهاز تلفازك مؤلفاً من أربع قنوات، ولا يوجد جهاز التحكّم عن بُعد؟».

كن انتقائياً في اختيار ما تتذكره، وينصح غوروون: «لأنك لا تستطيع أن تتذكّر كل شيء، واحمل دوماً قلماً وورقة»، وحيثما يمكن أعدّ ما تختار أن تتذكر. أي انغماس فاعل مثل الإعادة، يسبب هزة للذاكرة، هذه الهزة عندما تتلقى المعلومات بشكل سلبي. أدخل الحواس على سبيل المثال، متذكراً ليس فقط كلمة «تفاحة» بل أيضاً «حمراء» و«ذات عصير» و«فطيرة» و«مم».

هذه التشفيرات المتعددة مخزونة في مواقع دماغية مختلفة. «بقدر ما يكون لدينا ترميزات أكثر يكون من المحتمل أن نتذكر أكثر» كما يقول غورودون. إذا كنت حاذقاً لتكون قلقاً على ذاكرتك فإن غوردون يضيف: «ذاكرتك هي بالتأكيد في أحسن حال»، العمر له تأثيران نافذان على الذاكرة: لديك الكثير من المعرفة كي تُفرز من خلال استرجاع المعلومات، وتشعر أن الوقت يتباطأ فيما أنت تتقدم في السن»، ولكن الدراسات تبين أنه مع إعطاء مزيد من الوقت، فإن ذاكرة الكبار في السن هي بالجودة نفسها عند الأصغر سناً»، كما لاحظ غوردون.

4- أبعد الضغط السيئ

يقول بروس مونرو، مدير الطب السلوكي في معهد جاكسون هول لطب الضغط في ويلسون، ويومينغ: «بعض الضغط جيد، إنه يجعلنا

ننهض ونقوم بعمل ما»، أما الضغط السيئ فيأتي من أشياء نشعر بأننا لا نستطيع أن نسيطر عليها، العمل البارع أن نجد طريقة كي نشعر بأن لدينا مقياساً ما للضبط حتى إذا لم يكن من الممكن أن نسيطر عليه حقاً».

ويقول مونرو: «أحياناً يعني ذلك أن نخترع الضغط، سأقول لمريض أن يمشي في الحمام، ويضيء المرحاض، ذلك العمل أو ما يشبهه من عمل أخرق يمكن أن يكسر الدوران الدائم للضغط، حيث تأثيرات ضاغط فوري واحد ينتقل إلى مناطق أخرى»، مثل هذه الأساليب تساعد على جلب الضغط إلى «مستوى قابل للاستعمال، حيث نحصل على شعور بالسيطرة، ونحوله من سيئ إلى جيد».

5- تغلب على الساعة (السيركادية): (المتكرّرة كل 24 ساعة تقريباً)

يقول روبرت سابولسكي الأستاذ الجديد في جامعة ستانفورد: «إنه يتعامل مع مصدر جديد للمرح والضغط، ابنه الأول: «كان عليّ أن أصبح أكثر فاعلية بكثير بشأن الوقت».

هدفه الأساسي «محاربة بطء مدة منتصف ما بعد الظهر: أنا الآن أقوم بكل تماريني في منتصف النهار قبل غداء خفيف جداً، كي أبقى يقظاً بعد الظهر، أقوم بجميع قراءاتي في الساعات الأولى القليلة للنهار، ثم كتابتي المساندة، ثم أقوم بأعمال مثل الرد على الهاتف وكتابة رسائل البريد الإلكتروني».

يمتدح سابوسكي الوعي «السيركادي (المتكرر كل 24 ساعة) «اجعل هناك تلاؤماً ما بين أفضل وأسوأ أوقات اليوم بعملك الأكثر إلحاحاً والأكثر غباء».

جاء المستشار أندرو ج. دوبرين بحلٍّ سيركادي بطريقة مختلفة: «في وقت باكر من هذا العام عانيت هبوطاً في إنتاجيتي، وأنا أنفق الكثير من وقتي الأساسي على البريد الإلكتروني، بما في ذلك جعل بريدي الإلكتروني مثبتاً». هذا ما يقوله أستاذ معهد روشستر لإدارة التقنية. «إذا استثنينا الحالات الطارئة، أنا لا أتعامل البتة مع البريد الإلكتروني أو الإنترنت في أثناء العمل الأساسي».

6- التقطْ متصلين بك في شبكتك:

المسؤولة النقابية المختصة «ليزا كاناريك» التي تترأس «كل شيء منظم في دالاس، تعرض هذه الفكرة الإنتاجية»: لقد أضفتُ عنوان شبكتي إلى رسالتي البريدية الصوتية، كثير من المتصلين نقلوا ببساطة معلوماتي، ووفّروا الوقت لهم ولي».

7- اتخذ الرؤية البعيدة وأقلع

المستشار المدرب والتنفيذي «جيمس ب أندرسون»، رئيس مجموعة قيادة أندرسون في فيينا وفرجينيا يوصي بنصيرين إنتاجيين من ذوي العلاقة المتبادلة.

فحوص الرؤية

لا أتحـدث عن الإبصـار، بل أنظر إلى بعيـد، إلى أين تريد أن تكون بعد عشر سنوات من الآن؟ ثم تعود إلى الحاضر: خمس سنوات ماضية، السـنة الآتية، الشهر القادم، الأسبوع القادم . هذا يخبرك ما إذا كنت تتحرك في هذه اللحظة إلى حيث ما تريد أن تكون في 10 سنوات».

ر.ر.و. غيت ويز

إنهـا الراحـة والاسـترخاء وإعـادة التفكـير، إنـك لا تعيد شـحن بطارياتك فحسـب «كما يقول أندرسـون، «أنت تتخذ أيضـاً خطوة إلى الوراء، ناظراً إلى أين أصبحت وإلى أين تريد أن تذهب».

8- اتصل كي تهيمن على القلق

اسـتناداً إلى المحاضر في مدرسة هارفارد الطبية إدوارد م. هالويل (دكتور في الطب) فإن القلق «السـمّي» غير المنتج «يأكل من قلوب كثير من الناس في مجال العمل التجاري اليوم»، وصفته لتحييد تأثيراتها هي «الترابط... ، والشعور بأنك جزء من شيء أكبر من ذاتك».

خطوات هالوويـل نحو الترابط في مكان العمل تتضـمن: أن «تقول: مرحباً. تحديد تواريخ الطعام، إرسال بريد إلكتروني ودي أو مزاجي... المـرح، العفوية، الضـحك... أظهـر اهتماماً بأعمـال الناس الآخرين، اطلب النصيحة. مقر العمل المتصل هو المقر الذي يقدّر آراء الآخرين. من دون تواصل أنت تقلق، وبه أنت تزدهر».

9- تعلم كيف تنجح في الحصول على دولارين.

يقول جوناثان روبنسون المعالج النفسي ورئيس حلقة بحث في سانتا باربارە، كاليفورنيا: «في 97 حالة من أصل 100 حالة نحن نعرف كيف نحدث تغييراً نريده. الحاجز ليس نقص الحكمة، إنه نقص الحافز».

ما هو حل روبنسون؟ «أقم عقداً مع نفسك يتضمن إنجازات نوعية من أجل الأسبوع القادم، في كل واحد أنت لم تصل إلى الموعد النهائي، أنت تكسب دولارين ... عن كل واحد، الألم من اكتساب المال أكبر من ألم الإمساك بحية أو ممارسة أو عرض عمل ما آخر».

10- امشِ مع التيار

يقول أستاذ علم النفس في جامعة شيكاغو ميهالي سيكزينتميهالي: «التدفق هو الشعور الوحيد الذي تشعر به عندما تكون مشغولاً كلياً في عملك، عندما تكون في حالة تدفق يبدو نشاطك أنه يحملك مثل تيار قوي.... النشاط هو مكافأتك.. الساعات تمضي مثل الدقائق، وأنت تفقد الوعي لما يجري حولك».

من أجل ممارسة التدفق غالباً ينصح د. سيكزينتميهالي قائلاً: «جرب أن تنفق وقتاً أكثر على الأشياء التي تتمتع بالقيام بها أكثر، كذلك وسّع مدى أنشطتك. ولا تنظر فقط إلى خارج عملك، الناس يجدون غالباً التدفق في عملهم أكثر من الأنشطة التي لا يوجد فيها عمل».

11- أحصِ فضائل كل يوم ويمكن أن تكون أفضل

يقترح المدرب التنفيذي ريتشارد د. باكينغهام الذي يترأس إستراتيجيات «ستاربزنس» في بيثيسدا، ميريلاند أن تختتم يومك، أو أسبوعك، أو مشروعك بتمرين: «سوف أحبه أكثر في المرة القادمة» اكتب عن الشيئين أو ثلاثة الأشياء التي قمت بها وكانت مفرحة لك أكثر شخصياً، على سبيل المثال: إنجاز هدف، أو عرض أفضل، ثم ضع قائمة بالأشياء التي أحببت تحسينها بطريقة ما في المرة القادمة.

«قائمة ما تحبه أكثر هي لمسة مهمة على الظهر» كما تشرح باكينهام، «تقدم قائمة المرة القادمة أهدافاً نوعية من أجل الاستمرار في القيام بما هو أحسن».

12- اقفز من أجل المرح

تقول مستشارة دالاس «آن ماكغي كوبر»: من دون إنعاش نفسك بانتظام بالضحك وما يشبه لعب الأطفال سيتناقص عملك مع الوقت أكثر فأكثر. وهي تعيد قصة مجموعة زبائن كانت مسؤولة عنهم لبضعة أسابيع، عندما «فوجئوا بتحد جديد واسع»، كان ردة فعلهم قضاء يوم في مزرعة، «إطلاق النار على علب من التنك من وراء سياج، والتأرجح على شجر الكرمة، ولعب بكرة السلة»، وبعد ذلك توصلوا إلى حلول ساحرة لمشكلات عملهم الجديد، ما كان ذلك ليحدث من دون الخروج من الروتين الممل والاستمتاع بالمرح.

قراءات إضافية

Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life by Mihaly Csikszentmihaly (1998, reprint edition, Basic Books)

Getting It Done: The Transforming Power of Self-Discipline by Andrew J. DuBrin (1995, Peterson's/Pacesetter Books)

Memory: Remembering and Forgetting in Everyday Life by Barry Gordon (1996, Intelligence Amplification)

Organize Your Home Office for Success by Lisa Kanarek (1998, Blakely Press)

Time Management for Unmanageable People by Ann McGee-Cooper (1994, Bantam)

Worry: Controlling It and Using It Wisely by Edward M. Hallowell (1997, Pantheon)



خمسة أسئلة لتشجيع المديرين على التفويض مع جيفري بفيفر

عـزوف المديرين الشـائع عن تفويض المسـؤولية هو موضـوع أثار طويـلاً اهتمـام جيفري بفيفـر، المؤلف المشـارك مع تشـارلز أوريلي لكتاب: (قيمة خفية: كيف تحقق شـركات كـبرى نتائج غير عادية مع أناس عاديين) (مطبوعات مدرسـة هارفـارد للعمل التجاري، 2000) يقـول بفيفـر إنه ثمة دليل متصـاعد أن إعطاء النـاس مسـؤولية أكثر لاتخـاذ قرارات في أعمالهم يولّد إنتاجيـة أكبر، ومعنويات، والتزاماً. ولكـن علـى الرغم من هـذه الفوائد كثـير من المديريـن عازفون عن التخلي عن الضـبط. وقد سـألت «هارفارد ماينجمنـت الحالية» منذ عهد قريب بفيفر:

أي بحث يسـاعد على شرح أسـباب مثل هذا العزوف، وأي شركات تستطيع ذلك لتجاوزه؟

1- ما الخطوة الأكثر فاعلية التي تستطيع الشركات اتخاذها لتشجيع المديرين على التحلي بمسؤولية أكبر؟

إن مراقبة كيف يتصــرف الأشــخاص من حولنا هــي إحدى الطرق الأولية التي نســتعين بها للتعلم. إذاً، إذا كنت أريد منك أن تفوض أكثر وأن تلجــأ إلى الإدارة المجهريــة بشــكل أقــل، علــيَّ أن أعكــس ذلك في سلوكي. فالمقام الأول الذي ينظر إليه كل مدير لتحديد الطريقة الأمثل للتصرف يكون بالنظر إلى سلوك رؤسائه.

2- كيف تصف بإقناع قيمة التفويض لموظف ثانوي؟

أنــا لا أعتقد أن أحداً «يصــف» قيمة التفويضـ، على الأقل كطريقة لتغيير الســلوك؛ لذا فإن أفضل شــيء نقوم به هو شكل ما من التمرين التجريبي، بحيث يرى الناس فوائد التفويض، وكلفة عدم القيام بذلك، بعض هذه التمارين تتضــمن تمارين حل مشكلة يتعلم الناس عبرها أن عدم الحصول على الخبرة من الآخرين يقود إلى حلول أسوأ.

بعضــ التمارين يتضــمن أن تجعــل الناس مراقبــين، الأكثر فاعلية يدعــى «قــوة النجم»، وأن يكون لــدى الناس خبرة عديمــة القيمة؛ فإن هذا شيء ما يشير إلى ردود أفعال قوية لطرح المسألة بلطف.

صــدقوني إن «إعــلام» الناس بفوائــد التفويض ليس لــه تأثير على الإطــلاق؛ نظــراً لأن الإخفاق الذي ســيلحق بالنصــيحة بكتب عديدة ومقالات لا تفعل سوى أن تؤكد ذلك.

3- هل البنية التنظيمية فاعلة؟

على الإطلاق، إنها تؤثر في السلوك عن طريقين:

الأول: أنها ترسل إشارات إلى المديرين عن نوع السلوك الذي تجده المنظمة الأكثر قبولاً، على سبيل المثال: في بنية تنظيمية محددة، حيث توجد مركّبات إدارية ضئيلة، ومديرون لديهم امتدادات واسعة من الضبط، يفهم الناس أن ذلك التفويض هو القاعدة. ثانياً: بمعنى واقعي جداً، فإن البنية إما أن تسهل التفويض أو تعيقه بطبيعة العوائق التي تواجهها وقوتها.

الشركات ذات الطريق الواحد يمكنها أن تفرض تفويضاً متزايداً، وتعين مديرين من درجات أعلى وأكثر مسؤولية. وكلما أصبحت هيئة المديرين أكبر ستكون أقل قدرة على الإدارة الصغيرة.

4- هل هناك الكثير من التركيز على فرض القيادة؟

نعم، والمشكلة تتسع فوق الشركات لتتضمن صحافة العمل، ولكن هذه قصة أخرى. إذا كانت مؤسستك توفّر القادة البطوليين عندئذ سيكون مديروك في طريقهم إلى عزوف طبيعي عن تفويض المسؤولية.

أحد الطرق التي تشجع فيها الشركات مديرين بطوليين هو تزويدهم بحشد من الزخارف، من مكاتب أنيقة وأماكن لوقوف السيارات، إلى غرف الطعام، والسفر بالطائرات. إنه لأمر صعب أحياناً بالنسبة إلى المديرين بمثل هذه المزايا أن يعهدوا بالمسؤولية للمساعدين.

تميل المؤسسات التي تسود فيها روح التفويض إلى أن تكون مؤسسات ذات ثقافة مساواتية، وهي ما تتجلى في أشياء مثل ترتيبات مكتب

مفتوح، والافتقار إلى شعارات الرموز الرفيعة، وهذه تساعد على وجود إحساس لدى العاملين بأنهم متساوون نسبياً.

5- هل يمكن الاستفادة من الإتيان بموظفين جدد لتشجيع التفويض؟

هذه خطوة مهمة أخرى يمكن أن تتخذها الشركات، ألا وهي توظيف الأشخاص المستبدين بطبيعتهم التي بدورها تقلل من خطر بناء مؤسسة تقدر العمل الجماعي.

كيف تقرر أسلوب إدارة مرشح؟ مما لا شك فيه أن التنبؤ الذي يعتمد عليه أكثر هو السلوك الماضي، نمط الإدارة يوضح قاعدة فكرية معينة، ولهذا من الصعب التغيير؛ لذا على الشركات أن تنظر بحذر إلى الطرق التي يقارب بها المرشحون مسؤولياتهم على مستخدميهم الأوائل.

ومما يتصل بالأداء السابق هو طبيعة البيئة الإدارية في المؤسسات حيث عمل المرشح، إذا نجحوا جيداً في منظمة ما تعرف بأنها تدار جماعياً، عندئذ سيكون من المتوقع أنهم سيكونون مرتاحين في تحمل المسؤولية في دورهم الجديد.



المسهمون

- **ميليسا رافوني:** هي مستشارة متخصصة في التطوير التنظيمي والتدريب التنفيذي، وهي محاضرة في MIT في مدرسة سولان لإدارة الأعمال.

- **باول ميتشيلمان:** هو رئيس التحرير في إدارة هارفارد الحديثة.

- **جيم بيلنغتون:** هو مسهم في إدارة هارفارد الحديثة.

- **كونستانتين فون هوفمان:** هي مسهمة في إدارة هارفارد الحديثة.

- **توم كراتيمنكير:** هو كاتب حر ومخرج الأخبار والمعلومات في كلية سوارثمور، بالقرب من فيلادلفيا.

- **دوايت مور:** هو عالم نفس صناعي في شركة مور وشركاه في ضاحية بلاين، في واشنطن.

- **إدوارد بريوت:** هو مسهم في إدارة هارفارد الحديثة.

- **جنيفر مكفرلاند:** هو كاتب حر، يقيم في سمرفيل، في ماساشاوستس.

- **روبرت. ج توماس:** هو باحث متخرج، وزميل في معهد النطق للتغيير الإستراتيجي في كامبردج، ماساشوستس،

- وارن بينس: هو أستاذ جامعي ومؤسس مجلس معهد القيادة في جامعة ساوثرن في كاليفورنيا. وهما مؤلفان مشاركان في «السخفاء

وغريبو الأطوار»: تاريخهم، قيمهم، مع تعريف بأهمية تشكيل القادة (مطبعة مدرسة هارفارد للأعمال، 2002).

- **جيمي غيترمان**: هو رئيس مجموعة الكَرْم الموحدة، ومستشار في شيستنت هيل، ماساشاستس. وهو أيضاً مؤسس الإعلام غير المحبوك.

- **ديفيد ستوفر**: هو مساهم في إدارة هارفارد الحديثة.



سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Title	Product #
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance for Managers**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X

معضلات الإدارة
عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من
صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب آسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485
The Results-Driven Manager: **Dealing with Difficult People**	6344
The Results-Driven Manager: **Taking Control of Your Time**	6352
The Results-Driven Manager: **Getting People on Board**	6360